

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
ANDRÉS CAR AUDIO PARA LOS AÑOS 2019 - 2023.**

**DIANA MARCELA MORENO TAMAYO
YENNY MICOLTA CASTILLO**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
ANDRÉS CAR AUDIO PARA LOS AÑOS 2019 - 2023.**

**DIANA MARCELA MORENO TAMAYO
YENNY MICOLTA CASTILLO**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR
PEDRO LEÓN CRUZ AGUILAR
Doctor en Administración de Empresas**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2019

Contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Summary	8
Introducción	9
1. Antecedentes	11
2. Planteamiento del problema.....	13
2.1 Formulación del problema	14
2.1.1 Sistematización del problema	14
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4 Justificación	16
5 Marco de referencia	18
5.1 Marco contextual.....	18
5.2 Marco teórico	19
5.3 Marco Conceptual	36
5.4 Marco Legal	38
6 Metodología.....	40
6.1 Tipo de estudio	40
6.2 Método de investigación	40
6.3 Técnicas e fuentes para la recolección de la información	40
6.3.1 Fuentes primarias	40
6.3.2 Fuentes secundarias	40
6.4 Matriz marco lógico	41
7. Resultados	43
7.1 Análisis externo e interno de la empresa Andrés Car Audio estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.....	43
7.1.1 Análisis de los entornos	43
Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.....	59
7.1.2 Análisis interno	60
7.2 Formulación estrategia de la empresa Andrés Car Audio derivadas del análisis de la matriz DOFA que sintetiza la dimensión interna y externa.....	71
7.3 Plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas de la empresa Andrés Car Audio que contenga un sistema para la evaluación y control.....	73

Conclusiones	82
Recomendaciones.....	83
Referencias Bibliográficas	84

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Datos generales de la empresa Andrés Car Audio	18
Tabla 2. Definiciones de estrategia	20
Tabla 3. Síntesis de normas marco legal	38
Tabla 4. Matriz de objetivos.....	42
Tabla 5.. Habitantes de Cali según género	45
Tabla 6. Distribución de la población según su estratificación. 2015.....	46
Tabla 7. Indicador de pobreza en Cali.	46
Tabla 8. Principales indicadores económicos de Colombia. 2010 a 2017.....	51
Tabla 9. Tasa de inflación para Colombia. Entre 2002 a 2017.....	53
Tabla 10. Parque automotor registrado en la ciudad de Cali.	54
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos- M.E.F.E.....	59
Tabla 12. Ficha empresarial	60
Tabla 13. Aspectos internos de la empresa Andrés Car Audio.....	62
Tabla 14. Aspectos del mercado	63
Tabla 15. Aspectos relacionados con la rivalidad entre competidores	64
Tabla 16 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I.....	71
Tabla 17. Matriz D.O.F.A.	72
Tabla 18. Cantidad de personal y tipo de vinculación	78
Tabla 19. Objetivos estratégicos según las dimensiones del Balance Scorecard.....	80
Tabla 20. Cuadro de mando integral según el Balance Scorecard.....	81

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Esquema plan estratégico.....	27
Gráfica 2. Fuerzas de Porter.....	29
Gráfica 3. Recursos de una empresa.	31
Gráfica 4. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard	34
Gráfica 5. Crecimiento de la población en la ciudad de Cali hasta 2016.	44
Gráfica 6.. Habitantes de Cali según género.....	45
Gráfica 7. Bosquejo de impactos generados por la migración a las grandes ciudades	47
Gráfica 8. Cantidad de hurtos de motos y carros en Cali, entre 2016 y 2017.....	48
Gráfica 9. Nivel de satisfacción respecto al metido utilizado.....	49
Gráfica 10. . Indicadores económicos a precios constantes de 2005.	52
Gráfica 11. Matriculas de vehículos nuevos. 2015 2016.	54
Gráfica 12. Cadena productiva de la Industria Automotriz Colombiana - Sector de Autopartes	55
Gráfica 13. Ordenamiento jurídico para la gestión de residuos sólidos en Colombia.....	56
Gráfica 14-. Organigrama Andrés Car Audio.....	62
Gráfica 15. Ruta del planteamiento de las estrategias y el plan de acción.	73
Gráfica 16. Propuesta de diseño organizacional,	76
Gráfica 17. Mapa estratégico para la empresa Andrés Car Audio.....	79

Resumen

El objetivo de este trabajo fue formular propuesta de planeación estratégica en la empresa Andrés Car Audio para los años 2019 - 2023. Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el estudio descriptivo, el cual permitió describir aspectos ligados al contexto interno y externo de la empresa Andrés Car Audio, se tuvo un enfoque mixto, se utilizó el método deductivo, en este caso se colocó en práctica un modelo Balance Scorecard para realizar la planeación estratégica. La información fue recolectada por medio de visitas que se realizaron a la empresa Andrés Car Audio, donde se tuvo una entrevista con el gerente y una charla con los colaboradores, se revisaron fuentes secundaria como el Departamento Administrativo de Planeación, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Proexport, a nivel del sector se consultaron fuentes como Asopartes, la ANDI, Fenalco, entre otras. En cuanto a los resultados en entorno según la Matriz MEFE que arrojó una valoración de 3.0 se aprecia que el mercado ofrece mayor cantidad de oportunidades, la ciudad de Cali ofrece un mercado potencial por su tamaño y una creciente cultura del car audio, sin embargo, se debe hacer frente a las amenazas como un aumento de los competidores y el auge de la comercialización en línea que en el largo plazo aumentara. En cuanto el análisis interno de acuerdo con resultado de la Matriz MEFI, que arrojó una calificación final de 2,47, la empresa debe trabajar fuertemente por mejorar y/o superar sus debilidades para que así pueda tener un mejor desempeño en el mercado. Se concluye que la planeación estratégica propuesta para la empresa Andrés Car Audio resulta viable porque responde al contexto externo, además reconoce las capacidades y necesidades internas. La estructuración de las estrategias permiten mejorar la situación financiera, su posición en el mercado, los procesos internos, incluso explorar nuevos servicios. Desde este punto de vista la ejecución e implementación que la empresa haga le permite llevar un seguimiento continuo y tomar decisiones cuando se deban realizar mejoras o correctivos. El plan como tal resulta viable para la empresa dado que considera las capacidades y recursos que dispone, además se planteó una propuesta de estructura organizacional con que se distribuyen las funciones a fin de que se cada cargo aporte a la ejecución de acciones que conlleven a cumplir la estrategia y por ende alcanzar los objetivos.

Palabras clave. Planeación estratégica, car audio, análisis entornos, balance scorecard, diagnóstico interno, sector automotriz.

Summary

Andrés Car Audio for the years 2019 - 2023. For the development of this work we can describe the descriptive study, which is described as linked to the internal and external context of the company. Andrés Car Audio, has had a mixed approach, it is the deductive method, in this case it is placed in practice in a Balance Scorecard model to carry out strategic planning. Andrés Car Audio, where he had an interview with the manager and a talk with the collaborators, secondary sources were reviewed such as the Administrative Planning Department, the Tax and Customs Directorate. National (DIAN), Ministry of Industry, Commerce and Tourism, Proexport, Sector Level Strong As Asopartes, ANDI, Fenalco, among others. Regarding the results in the environment according to the MEFE Matrix that will yield a 3.0 rating, it is seen that the market offers a greater number of opportunities, the city of Cali offers a market potential for its culture and car audio, however, Responses must be addressed as an increase in competitors and the rise of online marketing that will increase in the long term. In the internal analysis according to the result of the MEFI Matrix, which gave a final score of 2.47, the company must be strongly improved and / or overcome the weaknesses so that it can have a better performance in the market. It is concluded that the strategic planning for the Andrés Car Audio company is viable because it responds to the external context, it also has the internal capacities and needs. The structure of strategies to improve the financial situation, its position in the market, internal processes, even to explore new services. From this point of view, the execution, the application, the company, the tool, the tool, the tool, the writing, the continuous communication and the decision making, when improvements or corrections must be made. The plan as such is viable for the company given that it considers the capabilities and resources it offers, in addition a proposal of organizational structure was proposed that the functions are distributed so that each position contributes to the execution of the actions that entail to fulfill The strategy and therefore achieve the objectives.

Keywords. Strategic planning, car audio, environment analysis, scorecard, internal diagnosis, automotive sector

Introducción

La planeación es una actividad fundamental del ciclo administrativo, lo cual amerita que en la empresa se realice como un proceso formal, organizado y documentado, (Fred, 2013). En la práctica muchas empresas no planifican a mediano o largo plazo, la ejecución de las actividades se realizan conforme a la necesidades del día a día lo que implica un mayor nivel de riesgo ante el cambiante entorno. Para aminorar los riesgos a los que se expone la empresa es recomendable que se elabore una planeación estratégica que aborde el conocimiento de los entornos, el sector, las capacidades internas, y con ello se visualice como utilizar los recursos de una manera más eficiente para la consecución de unos objetivos.

Elaborar un plan estratégico debe ser un proceso formal, donde se lleve unos pasos organizados y secuenciales que permitan llegar a una estrategia viables y que generen un impacto en el desarrollo de la empresa. Según Fred (2013) se debe diagnosticar el entorno, el sector, y con ello evidenciar amenazas y oportunidades, de igual manera se debe revisar la situación interna, revisando procesos, áreas, planes, y con ello llegar a la identificación de fortalezas y debilidades. Con lo anterior es que se logra la construcción de unas estrategias y el respectivo plan de acción que las haga realidad, la clave del éxito será que exista coherencia considerando las dimensión externa e interna de la empresa, las capacidades y necesidades.

La empresa Andrés Car Audio tiene por actividad económica la venta e instalación de equipos de sonido y otros dispositivos para automóvil, a través de los años de funcionamiento ha ido consolidando una base de clientes y posicionándose en el mercado de Cali. Con un parque automotriz que crece constantemente la empresa tiene la posibilidad de aumentar sus ventas y crecer en términos generales, para lo cual se considera necesario realizar una planeación estratégica.

El objetivo de este trabajo es formular el plan estratégico de la empresa Andrés Car Audio periodo 2019 – 2023. Para lo cual se realizó un análisis externo e interno estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con base en ello se formuló las estrategia derivadas del análisis de la matriz DOFA que sintetiza la dimensión interna y externa, finalmente se propuso un plan de acción que contiene un sistema para la evaluación y control.

Para el desarrollo de este trabajo se utiliza el estudio descriptivo, el cual permite describir aspectos ligados al contexto interno y externo de la empresa Andrés Car Audio, de esta manera se conoce el comportamiento de los factores y variables que intervienen. Se tuvo un enfoque mixto, es decir se utilizó información cuantitativa para describir aspectos del entorno, comportamiento del sector, del mercado y ventas de la empresa, a nivel cualitativo se describen situaciones de la empresa, entorno y sector, para comprender el porqué. Se utilizó técnicas como entrevistas y recopilación documental para en análisis de la dimensión interna y externa, con lo cual se elaboró la matriz DOFA y de allí se derivaron las estrategias para la empresa Andrés Car Audio utilizando el Modelo de Balance Scorecard.

1. Antecedentes

Mendoza (2013) de la universidad de Cartagena, formuló el plan estratégico 2013- 2017 para la empresa Patricia Ramírez dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general. Esta investigación desde la perspectiva metodológica es de carácter descriptivo y se inicia con un análisis de la situación actual de la empresa y culmina con la identificación de las líneas estratégicas de la organización que van a contribuir al desarrollo de la competitividad de esta. Concluyeron que es importante que toda empresa cuente con un plan estratégico no solo para cumplir con los requisitos organizacionales, sino porque éste debe convertirse en el instrumento que cree sinergia entre los empleados para lograr los objetivos y metas propuestas en este porque cada empleado conocerá donde quiere llegar la empresa y cuál es el camino.

Bedoya y Domínguez (2013) de la universidad Autónoma de Occidente, formularon un plan estratégico para la empresa Fubdelec Ltda, fabricante y distribuidora de todo tipo de conectores para redes eléctricas de alta y baja tensión, el plan propuesto se realizó con el propósito de afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Esta investigación utilizo la metodología descriptiva donde se conoció la información general de la empresa detallando la forma de organización, los procesos, cargos productos que ofrecen a los clientes y el mercado objetivo, se realiza un análisis del entorno externo como son los factores económicos, políticos, socioculturales, tecnología y geografía, debido al análisis se logró establecer los aspectos que debe mejorar la organización y tener la oportunidad de iniciar nuevos negocios con el fin de afrontar el tratado de libre comercio con Estados Unidos.

En conclusión, se diseñó un plan estratégico direccionado a la misión y visión con base al diagnóstico documentado se mapearon los objetivos y estrategias para equilibrar las amenazas y potencializar las oportunidades, y a cada estrategia se establecieron las tareas que la empresa debe desarrollar. Se debe hacer continuo seguimiento para garantizar el cumplimiento de lo propuesto.

Faisal y Tous (2016) Universidad de Cartagena, formularon un plan estratégico para la empresa Auto Bosques S.A.S, este trabajo de investigación utilizo la metodología de tipo descriptivo se documentó el entorno interno y externo de la empresa con el fin de terminar en

qué condiciones se encuentra los procesos de la organización, también se resalta el análisis del proceso de globalización que afecta la economía mundial y en su defecto a las grandes medianas y pequeñas empresas que se desarrollan en la industria de automotriz. La formulación del plan estratégico le permitió a la empresa fortalecer su estructura, se reformuló la misión y visión organizacional, proporcionando una mejor imagen de la empresa, indicándole a cada miembro de la organización haciendo se encamina los esfuerzos de la compañía y determinar con que capital humano, tecnología cuentan ya que son los factores claves para el éxito de esta.

Quintanilla (2011) de la Universidad San Carlos formuló un plan de negocios para la empresa comercializadora de repuestos automotriz Centracasa, en el departamento de Guatemala, el cual le permita establecer una ventaja competitiva entre la empresa comercializadora y las existentes en el mercado. La metodología que se utilizó fue; consulta de fuentes bibliográficas de autores que hablen acerca de tema, referencia a través de tesis anteriormente trabajadas, consulta de artículos relacionados al tema, encuesta a usuarios de vehículos y revisión y consultas de páginas de internet. Los autores concluyeron con el diseño del plan de negocios, que plantea que la inversión que realizara Centracasa, resultara favorable ya que se tiene una tendencia al crecimiento del parque vehicular en el departamento de Guatemala, que generara nuevas oportunidades de negocio con clientes potenciales del área a cubrir. Una de las formas de lograr una ventaja competitiva a través de una buena selección de personal y de la buena capacitación que los mismos reciben, para que el trabajo sea desempeñado de una mejor forma, además de un buen plan de prestaciones donde los trabajadores se sientan identificados con las políticas de Centracasa y sus objetivos personales.

Los distintos antecedentes revisados permitieron conocer la importancia de la planeación estratégica, la cual aporta a la toma de decisiones, a definir un horizonte hacia el cual orientar las acciones de la empresa. De igual manera estos trabajos permitieron conocer los pasos para la construcción del plan, que inicia con un análisis del entorno, del sector, un diagnóstico interno, lo cual lleva a identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de las cuales se formulan estrategias y finalmente un plan de acción. Lo anterior son pasos que se realizaron para la construcción de la propuesta de planeación estratégica para la empresa Andrés Car Audio.

2. Planteamiento del problema

Actualmente, las empresas enfrentan escenarios que están en constante cambios, debido a los avances informáticos y tecnológicos. Por lo cual las empresas necesitan ser rediseñadas y analizadas desde los distintos escenarios que han impactado en las formas de administración, organización y gestión de las empresas. Una de las principales dificultades que enfrentan las micro empresas colombianas es su baja capacidad de gestión (Castro, 2017) esta se ve reflejado en la visión de la empresa, en el establecimiento, monitoreo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y en la gestión eficiente de sus recursos. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos propuestos; el análisis y la selección de la estrategia debe orientar la toma decisiones con base en información objetiva.

El fracaso de algunas empresas se debe principalmente a la mala implementación de su planeación estratégica o porque muchas empresas no se preocupan por hacerla explícita y establecer el proceso de evaluación (Zambrano, 2014). Este es el factor más común de fracaso de las microempresas, ya que la planeación estratégica permite visualizar las oportunidades, así mismo permite prevenir los problemas que se puedan presentar.

La microempresa Andrés Car Audio nunca ha tenido una planeación estratégica, formal y documentada, que haya sido socializada con los empleados, que permita formular las estrategias que ayudaran a la empresa a que tenga una ventaja competitiva en el mercado. Se carece de esta herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr. Cuando una empresa no tiene planeación estratégica, su laboral no se realizará adecuadamente ya que va sin rumbo hacia ningún lugar, por lo tanto sentirá constantemente que está apagando fuegos y no podrá distinguir lo urgente de lo importante. Además, cuando no hay una hoja de ruta preestablecida y un plan de acción predefinido tampoco podemos medir el progreso y el avance.

El valor de la estrategia en una empresa proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. Lo anterior lleva a concluir que, la estrategia del negocio determinará las acciones que se deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades.

2.1 Formulación del problema

¿Cómo debe ser la propuesta de planeación estratégica para la empresa Andrés Car Audio para el periodo 2019 – 2023?

2.1.1 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación externa e interna de la empresa Andrés Car Audio, qué variables y factores inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado?

¿Cuáles deben ser las estrategia de la empresa Andrés Car Audio derivadas del análisis de la matriz DOFA que sintetiza la dimensión interna y externa?

¿Cuál debe ser el plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas de la empresa Andrés Car Audio que contenga un sistema para la evaluación y control?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular propuesta de planeación estratégica en la empresa Andrés Car Audio para los años 2019 - 2023.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis externo e interno de la empresa Andrés Car Audio estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- ✓ Formular la estrategia de la empresa Andrés Car Audio derivadas del análisis de la matriz DOFA que sintetiza la dimensión interna y externa.
- ✓ Proponer un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas de la empresa Andrés Car Audio que contenga un sistema para la evaluación y control.

4 Justificación

Como lo documentó el Periódico El Tiempo, (2010) desde 1930, cuando se instaló el primer radio sintonizador en un auto, ha sido fundamental en el entretenimiento a bordo, y es uno de los componentes que más se valora en un vehículo nuevo o usado. Los tiempos cambian y la tecnología avanza a pasos agigantados, tanto así que el radio que conocemos es ya no solamente un elemento de entretenimiento, sino que pasa a ser un completo sistema de interacción entre el conductor y el vehículo, que es lo que hoy los expertos llaman 'centro de información'. Para llegar a este punto, el radio pasó de ser un simple sintonizador de emisoras, reproductor de cartuchos, cintas, casetes, discos compactos hasta los sofisticados sistemas multimedia y de navegación GPS, con interacción con teléfonos móviles, puertos para iPod y USB. Hubo un producto que fue muy famoso a finales de los años 70s y principios de los 80s, el famoso modelo de Pioneer KP-500, un singular equipo de sonido con casetera que causó furor en aquellos años, el cual hacia conjunto con el Ecualizador de Clarión EQB-100, y hoy en día son artículos muy coleccionables para los amantes del Car Audio.

Un buen sistema de car audio se refiere a por un lado uno que fue especificado para tal vehículo por el fabricante. Un coche de audio personalizado de instalación puede involucrar muchos otros componentes desde la actualización de la radio a una auténtica personalización de un coche en torno a su equipo de audio. Eventos donde compiten por el más poderoso o estéticamente modificado están muy en boga en todo el mundo. Pudiendo ver inversiones exorbitantes en torno a estas modificaciones.

La creciente demanda de vehículos en Colombia y así mismo de accesorios, hacen alusión a un gran número de posibles clientes para el negocio, este es un buen mercado al cual la empresa se puede dirigir. La empresa Car Audio Andrés, va continuamente en crecimiento, pero no tiene escrita la planeación estratégica, esto le quita a la empresa capacidad de reinventarse ante los cambios del entorno, el tema de estudio de este proyecto fue seleccionado teniendo en cuenta, la importancia y las ventajas que tiene, el diseñar una planeación estratégica en las organizaciones, ya que esta les ayuda a mejorar su competitividad así como les permite estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

El resultado de este trabajo le va a permitir a la empresa Car Audio Andrés, la elaboración del diseño del plan estratégico que le servirá como apoyo en la toma de decisiones, para obtener oportunas respuestas a los respectivos cambios del entorno. Adicionalmente se realizará un análisis del Sector externo y del sector interno de la organización, con el cual se van a formular las estrategias que van a contribuir con el sostenimiento y crecimiento de la organización, garantizándole la permanencia y el progreso en el mercado.

Desde lo teórico este trabajo permite aplicar el modelo de planeación estratégica Balance Scorecard, el cual abarca distintas dimensiones de la empresa, enfatizando en temas críticos como el financiero, el mercado, procesos internos, crecimiento y desarrollo. En este sentido se entiende que la empresa es un sistema y que para lograr las metas financiera se debe trabajar las otras dimensiones. Este modelo además permite estructurar unas estrategias que sean viables, fáciles de controlar y monitorear, además define responsables, metas y recursos de manera clara, lo cual es valioso para una empresa como Andrés Car Audio que no tiene experiencia en esta clase de planeación.

En cuanto a lo metodológico este trabajo permite tener contacto directo con la empresa, de tal manera que se realiza unos análisis adecuados al contexto del sector y a la actividad económica que esta inmersa en una cultura del car audio, un segmento que cada día gana espacio en la industria automotriz y que hoy en día en ciudades como Cali se esta construyendo una oferta especializada. Por ende, por medio de entrevistas y de la revisión bibliográfica se abordan aspectos externos e internos de la empresa, para identificar la información que conlleve a la estructuración de las estrategias.

5 Marco de referencia

5.1 Marco contextual

Este proyecto de grado se realizó en la empresa Andrés Car Audio, la cual tiene su sede propia en la Autopista sur 18e-60 en la ciudad de Cali. En la tabla 1 se relacionan los aspectos generales de la empresa:

Tabla 1. Datos generales de la empresa Andrés Car Audio

FICHA EMPRESARIAL		
0.1.	Razón Social de la Empresa:	ANDRÉS CAR AUDIO
0.2.	NIT:	16941393-5
0.3.	Dirección:	Autopista sur 18e-60
0.4.	Ciudad:	Cali - Valle del Cauca
0.5.	Ubicación:	Zona Residencial
0.6.	Teléfonos:	3776686 – 3156102004
0.7.	Fax:	NO
0.8.	Apartado Aéreo:	NO
0.9.	E-mail:	NO
0.10.	Representante Legal:	Jesús Andrés Cruz Cruz
0.11.	Gerente General:	Jesús Andrés Cruz Cruz
0.12.	Sector económico:	Autopartes
0.13.	Código CIU:	
0.14.	No. de Matricula Mercantil:	883248
0.15.	Fecha de iniciación de operaciones:	Agosto 19 del 2012
0.16.	Socios:	1

Fuente. Gerencia de Andrés Car Audio (2018)

La empresa se creó el 19 de agosto del 2012 por Jesús Andrés Cruz Cruz, nace de la pasión que tiene por el car audio, en un local muy pequeño comenzó esta empresa en la ciudad de Cali, donde contaba con herramientas indispensables para realizar las instalaciones y modificación del sistema del sonido del automóvil, para Andrés no era suficiente con este trabajo que realizaba porque el mercado del car audio es limitado por lo cual le toco especializarse en otros servicios y ampliar su mercado.

Andrés car audio, hoy en día no solo cuenta con la instalación y modificación del sonido del vehículo, la inseguridad que hay en la ciudad de Cali le permitió ampliar el mercado y su especialización en la instalación de alarmas de bloqueo, polarizados en todos los tonos, luces led y accesorios de lujo todo lo relacionado para el vehículo. Con el aumento del mercado

Andrés car audio cuenta con instalaciones propias que le permite garantizar la prestación del servicio a todos sus clientes y un equipo de trabajo capacitado para realizarlo.

5.2 Marco teórico

5.2.1 Planeación Estratégica

Se definió la estrategia de acuerdo con los conceptos Ansoff (1965), menciona que la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia. Este autor, especifica la estrategia como la dialéctica de la organización con el entorno, Igor manifiesta que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes y plantea la superioridad del segundo.

Diversos autores han abordado este concepto, tal como se detalla en la tabla 2, donde se muestra algunas concepciones teóricas de lo que es la estrategia (Thompons, 2012):

Tabla 2. Definiciones de estrategia

Autor	Definición
Halten (1989)	“plantea que la estrategia es el proceso a través del cual las organizaciones formulan los objetivos y están dirigidos a la obtención de estos, es decir que la estrategia es el medio la vía, el como para lograr los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valor de los recursos y habilidades que ellos controlan, para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: a) Hacer lo que hago bien, b) Escoger los competidores que puedo derrotar, c) Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.”
Odiorne (1995)	Establece la estrategia como la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión. Para llegar a cumplir es a través de la planeación alargo plato y planeación táctica.
Mintzberg y Waters (1998)	<p>Estos autores propusieron en su libro la siguiente definición de la estrategia como:</p> <p>Estrategia como plan: Abarca el aspecto fundamental de la percepción, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. Entrar en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.</p> <p>La estrategia como patrón: Permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y encauzarlas en cursos de acción predeterminados. Se centra en la acción, debe tomar en cuenta el comportamiento. Introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización.</p> <p>Estrategia como pauta de acción: Lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas. Los movimientos de una parte provocan los contra - movimientos de la otra. Sin embargo, la estrategia en sí es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.</p> <p>Estrategia como posición: Considera a las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia.</p> <p>Estrategia como perspectiva: Plantea cuestionamientos con relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.</p>

Fuente. Elaboración propia (2018) de acuerdo con Thompson (2012).

A lo largo de la historia el concepto de estrategia se ha ido nutriendo para tener un alcance más amplio y al mismo tiempo práctico, en la actualidad la definición de la estrategia se ha pensado en función de guiar la construcción de un plan, que conlleve a la empresa hacia escenarios deseado con base en el contexto donde se desenvuelve (Fred, 2013). Para Koontz y

Weihrich (2001), la estrategia radica en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr el cumplimiento.

En el sentido de volver práctico el concepto de estrategia, se han establecido los elementos que deben tener la estrategia, para Garrido (2006, p. 229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes.

- a) Los fines por alcanzar.
- b) Los caminos donde los recursos serán utilizados. (lugar)
- c) La forma que los recursos que han sido empleados han sido realmente utilizados
- d) (Tácticas)
- e) Los recursos como tales los medios a disposición.

De igual manera, para Garrido (2006) el éxito de una estrategia depende de múltiples factores:

- a) Lo acertado del análisis del entorno internos y externos de la empresa como son los recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- b) La evaluación que hayan realizado de la competencia.
- c) La evaluación del entorno y la conformidad con las premisas, planes y cálculos.
- d) Las acciones de las competencias.

De la concepción de la estrategia se llega a la planeación estratégica, un proceso que en las organizaciones lleva a elaborar una ruta hacia una posición deseada. El término planeación estratégica tiene sus inicios en 1950 y, pero tuvo mayor acogida entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta, donde se pensaba que la planeación estratégica traería solución a todos los problemas, en la década 1980 está se dejó a un lado, debido a que los modelos de planeación no generaron unos incrementos en los rendimientos. En 1990 se volvió a hablar de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica en el mundo de los negocios (Bernal, 2008).

Según David (2013), la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Él dice que esta se encamina en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad,

la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para conseguir el éxito de una organización.

Según Steiner (2007), la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de esta.

- a) La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.
- b) La planificación táctica es una parte tan importante del proceso de planificación de una compañía de una compañía que suelen contratar empresas consultoras de administración para asistirles en preparar planes tácticos. Una compañía suele comenzar con sus objetivos y luego desarrolla estrategias para cómo lograrlos.

De acuerdo con David (2013), La planeación estratégica es la formulación, desarrollo y ejecución de los planes empresariales con el propósito de alcanzar las metas planteadas. Es establecer la visión que tenemos de la empresa en el futuro. Una buena planeación estratégica permite que los negocios logran el éxito, ya que les ayuda a estructurar y analizar los procesos las labores y de la empresa, lo cual permite identificar los errores y problemas que impiden su mejoramiento.

Las etapas de la planeación estratégica son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación.

a). Análisis de entorno: Es el momento inicial del proceso en el que se hace una revisión del estado en el que se encuentra la organización en cuestión a lo interno y en relación con su entorno. También es la etapa en la que se realiza la denominada matriz DOFA con la que se

hace una identificación precisa de las debilidades que posee la organización, las oportunidades que tiene, las fortalezas que puede aprovechar y las amenazas a las que se enfrentará.

Hay quienes denominan a esta fase como la del diagnóstico porque el objetivo de esta etapa es responder a interrogantes como estas:

- ¿quién es o qué representa la organización en su medio?
- ¿dónde está y a dónde quiere llegar?
- ¿con qué cuenta para llegar hasta allá?
- ¿cuáles son los obstáculos posibles en ese camino?
- ¿quién es la competencia?

b). Definir objetivos: Una vez que se han analizado las condiciones del entorno, se deberían tener elementos de juicio suficientes para definir el objetivo a perseguir. Este objetivo debe ser visto a largo plazo. Claro que no tiene que ser un único objetivo, pero los que surjan, deben priorizarse de tal modo que permitan orientar todas las tácticas hacia uno en particular a la vez.

En esta fase, también ayuda valerse de un direccionamiento estratégico que se apoye en los principios que dicten la filosofía de gestión de la organización en cuestión (misión, visión, valores, creencias y normas). De este modo, los objetivos serán cónsonos con la cultura de quienes trabajarán por alcanzarlos, es durante esta etapa cuando se formula la estrategia, propiamente, considerando: objetivos, tácticas, reporte, evaluación y planes alternos.

Uno de los aspectos que suele descuidarse en este momento es el modo en el que tales objetivos serán comunicados a los involucrados y cómo se procurará su adopción voluntaria por parte de estos.

C. Establecimiento de tácticas: Desgranar la estrategia. Son los pasos concretos en el camino a lograr los objetivos. Es el detalle de la planificación operativa. El gran objetivo se vuelve operativo y se determinan tareas, recursos disponibles, plazos, indicadores de gestión y responsables.

Vale decir que, según lo indicado en el anterior apartado, la comunicación de los objetivos también debe considerarse y eso aplica a esta etapa; las tácticas relacionadas con la socialización de la estrategia, también deben ser tomadas en cuenta.

d). Ejecución: Aquí las tácticas se vuelven acciones. En este punto se ponen a prueba las decisiones tomadas hasta el momento. El plan previsto se lleva a cabo y se consumen los recursos estimados a tal fin.

Es en esta fase donde se suelen notar las brechas entre lo planificado y la realidad. Es normal que en esta fase surjan las desviaciones del plan porque suelen responder a las exigencias del entorno. Lo ideal es que la mayor parte de las personas que integran la organización, participen de la ejecución de la estrategia, comprendiendo y aceptando la finalidad de esta.

e). Reporte: Esta es una fase a la que no suele dársele mucha importancia pero que debe considerarse puesto que constituye el registro, el testimonio, de cómo se gestionaron las cosas y, por lo tanto, de cómo podrían replicarse o mejorarse en el futuro.

No existe un formato único para este tipo de registro. Puede ser impreso o no. Puede ser literal o gráfico. Lo que sí es aconsejable, es que sea lo más detallado posible para que su réplica o mejora rinda los frutos esperados.

f). Evaluación: Desde el momento en el que se definen los objetivos, se deben considerar los modos e instrumentos para evaluar su cumplimiento. Esto es, si se logran o no, y el costo (material e intangible) que implican.

Este proceso debería realizarse en diferentes momentos de la puesta en práctica de la estrategia de modo que se puedan detectar a tiempo los posibles errores y hacer los ajustes correspondientes. Se trata de una especie de auditoría continua a fin de invertir eficiente y eficazmente el tiempo y los recursos humanos y financieros.

Hay tres tipos de planeación: Planeación estratégica, operativa y táctica:

- c) La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Definición de Misión

Dentro de la planeación estratégica se debe considerar un aspecto relevante y es la misión la cual define el ser de la organización, lo que a la vez le da identidad clara y le orienta respecto a las acciones y planes que desea emprender. Serna (2010) autor del libro Gerencia Estratégica plantea la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de las tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización, expresa la razón de ser de la empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental del ser del negocio.

La misión de toda organización responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿para qué existe la organización?
- b) ¿Cuál es su negocio?
- c) ¿Cuál son sus objetivos?
- d) ¿Cuál son sus clientes?
- e) ¿Cuál son sus prioridades?
- f) ¿Cuál son sus responsabilidades derechas frente a sus colaboradores?
- g) ¿Cuál son sus responsabilidades sociales?

La misión se debe formular claramente difundirse y conocerse por todos los miembros que componen la organización.

Diez, García, Martín y Periañez (2001) definen la misión como el “conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, contesta la pregunta de porque existe la compañía” (p. 244) Por su parte, Ferrel y Hirt (2004) manifiesta que la misión de una organización es su propósito general y responde al interrogante ¿Qué se supone que hace la empresa? (p. 211) Para Franklin (2004) la Misión “este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” (p. 177) Finalmente, para Fleitman (2000) el concepto de misión “suele ser definida como el modelo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión” (p. 283).

Definición de Visión.

De acuerdo con Serna (2010), la visión corporativa son las ideas generales, que vienen del marco de referencia de la empresa. La visión es definida por la alta dirección de la compañía, la cual no debe ser expresada en términos numéricos, debe ser extensa, estimulante y conocida por todos. La visión muestra el rumbo, da dirección; es la cadena que une, el presente con el futuro.

La visión es la forma de proyectar el futuro de una empresa es una afirmación que dice hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, o en que pretende convertirse en el futuro.

La visión empresarial es la promotora de ideas transformadoras, las cuales pueden sostener a las empresas en los momentos de dificultad. Es importante que todos los miembros de la empresa identifiquen comprendan la visión lo que les creará compromiso en el cumplimiento del propósito. Como lo establecer Serna (2010) la visión debe ser un marco de referencia, por ello debe ser amplia, inspiradora, señalar un rumbo y dirección, a la vez enlazar el presente con el futuro.

Definición de Valores.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, nos proporcionan una pauta para establecer las metas y los propósitos de la empresa.

De acuerdo con Jiménez (2010), los valores se ven reflejados en la forma en que se comporta la empresa, para que estos tengan más sentido es necesario que los colaboradores; los conozcan, entienda de manera explícita el significado de cada uno de ellos y los coloquen

en práctica. Los valores en una organización deben motivar a las personas, para que trabajen unidos en el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente y satisfactoria, estos deben ayudar a que los integrantes se sientan más motivados. Los valores deben ser la columna vertebral que marquen los comportamientos, ya que la cultura organizacional de las organizaciones está basada en las actitudes.

Siendo los valores los pilares de una empresa, adicionalmente a ser definidos, la organización debe tener un alto compromiso en la constante retroalimentación de ellos, brindándoles a los trabajadores más oportunidad de comprender sus significados y colocarlos en práctica día a día en sus labores.

Los valores organizacionales se convierten en una guía para el comportamiento de los colaboradores, ya que indican como se debe actuar en las labores.

Análisis externo e interno

De acuerdo con Sallenave (2002), en su libro “Gerencia y Planeación Estrategia”, la planeación estrategia implica todo un proceso antes de la formulación de una determinada estrategia, se analizan aspectos externos e internos, que llevan a formular estrategias factibles de realizar. En la gráfica 1 se analiza este proceso:

Gráfica 1. Esquema plan estratégico



Fuente: Sallenave (2002, p. 274).

De acuerdo con lo planteado por Sallenave (2002) se debe considerar un análisis externo e interno, en cada uno de estos se identifican elementos que inciden en las operaciones de la empresa y por ende en su desempeño en el mercado.

Definición Análisis Externo.

El análisis entorno o análisis externo, consiste en identificar y evaluar los cambios, acontecimientos y tendencias que acontecen en el entorno de una empresa, los cuales están más allá de su control. Este análisis permite detectar oportunidades que beneficien a la empresa, a la vez que amenazas que pueden perjudicarla, de esta forma diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades, y minimizar los efectos de las amenazas (Fred, 2013). El análisis externo se debe hacer al mismo tiempo que el análisis interno y para que la empresa se mantenga competitiva, debe hacerse esta tarea constantemente.

Los elementos externos, son las condiciones que su origen son ajenas a la organización pero que de una forma u otra afectan el funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos están son conocidas como las oportunidades y amenazas. Las premisas externas más representativas son:

- a) **Política:** depende de la estabilidad del país donde la empresa funciona, la manera como el gobierno interviene en el desarrollo de la economía del país como es son las importaciones e importaciones y las relaciones internacionales.
- b) **Carácter legal:** las normas que se establecen el país donde la organización está establecida para que los productos y servicios puedan circular legalmente los gobiernos colocan impuestos para ellos.
- c) **Económicos:** la inflación, el nivel de salario, nivel del precio, poder de adquisición de la población, ingresos de capital inversión del extranjero.
- d) **Sociales:** crecimiento en esta parte se centra el crecimiento de la población, empleo, nuevas construcciones y obras públicas, alfabetización es todo lo relacionado con el desarrollo de la población donde la empresa se encuentra desarrollando sus actividades.

En el análisis del entorno también abarca la posición de mercado, política de operaciones, cambio de la demanda, maquinaria y equipos disponibles.

Según Galindo (2005) el análisis del entorno radica en estudiar cuidadosamente todos los factores y condiciones internas o externas que afectan el plan estratégico de las organizaciones, es por ellos que la información que se obtenga debe ser actualizada. Veras y eficiente que se presente todos los factores que puedan influir en el logro de los planes. Cada empresa se interrelaciona con los entornos de manera diferente dado la naturaleza de sus actividades económicas, es necesario que se revise dentro de cada entorno: social, cultural, económico, político, demográfico, político, legal y ambiental, cada una de las variable que

inciden en la empresa, así se podrá establecer si es una oportunidad o amenaza, cómo afecta al sector, a la industria, cuál es su tendencia, entre otros aspectos.

Definición Análisis del sector.

Dentro del análisis externo e la empresa se debe considerar el análisis del sector industrial o comercial al cual se pertenece, de acuerdo con Porter (2010), un buen análisis del sector estudia estrictamente los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Lo primero es comprender el horizonte de tiempo adecuado, luego hacer distinguir entre cambios temporales o cíclicos y cambios estructurales.

El análisis del sector es un ingrediente importante del análisis externo de la competencia, proporciona descripciones de la competencia que son útiles para la toma de decisiones porque identifican los mercados relevantes que la empresa está sirviendo. La definición del mercado es un proceso complicado el cual está relacionado con la definición de la naturaleza del negocio que realiza la empresa. En el análisis del sector, el equipo directivo debe evaluar constantemente la definición del producto para determinar si el producto es el adecuado.

Según el modelo de Porter se deben considerar cinco fuerzas, tal como se ilustra en la gráfica 2, donde se destaca actores del mercadeo como proveedores, sustitutos, nuevos competidores, clientes, sustitutos y claro esta los competidores existentes.

Gráfica 2. Fuerzas de Porter



Fuente. Porter (2010)

El sector supone un ambiente altamente competitivo para la empresa, por ello que se deba evidenciar las tendencias del mismo, y en especial las estrategias que emergen de la dinámica en que interactúa cada uno de los actores, sobre esta base se podrán construir ventajas competitivas que le permitan a la empresa tener un desempeño sobresaliente.

El análisis del sector debe considerar el comportamiento en cuanto al crecimiento, la tecnología, la tendencia de desarrollo y evolución. Por el lado del segmento de mercado se debe considerar las características demográficas, las necesidades, las expectativas, y demás aspectos que incidan en la decisión de compra. A la par de la segmentación se debe identificar los nichos de mercados más interesantes y rentables para la empresa, en cuyo caso se debe indagar por sus preferencias particulares lo que lleva a identificar formas específicas y diferenciales de satisfacerlas.

De acuerdo con Porter (2010) realizar un análisis riguroso del sector que permita identificar la ventaja competitiva, identificar a los cliente potencial y desarrollar las estrategias empresariales necesarias para que el o los productos o servicios tengan una oportunidad en el mercado.

Análisis interno

El análisis interno es conocido como las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la organización e influyen en el logro de planes que se llevan a cabo, algunos de los factores que influyen en la consecución de los planes son:

- a) Rotación del personal.
- b) Variación en el capital.
- c) Ausentismo.
- d) Innovación.
- e) Reacción del personal ante los sistemas organizacionales.
- f) Capital de trabajo.

Thompson (2012), plantea que los recursos y capacidades son activos competitivos de una empresa, los cuales determinan su fuerza competitiva en el mercado, haciéndola sólida o débil. Las empresas sin activos competitivos, casi siempre quedan relegadas a las últimas posiciones del mercado. Los recursos de una empresa son los distintos medios que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad, son el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. En la gráfica 3, se presenta un esquema de

los diferentes recursos con que cuenta una empresa, entre los que se destacan los materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

Gráfica 3. Recursos de una empresa.



Fuente. Ávalos (2009)

A la par de los recursos se encuentran las capacidades, éstas se definen como la habilidad de una empresa para realizar alguna actividad de manera muy eficiente. La capacidad se refiere a los recursos que tiene una empresa para desempeñar una determinada tarea. Con las capacidades la empresa toma los recursos y los orienta hacia la estrategia con lo cual construye ventajas competitivas que se traducen en factores diferenciadores que generan mayor valor y son percibidos por el cliente.

Definición de Matriz DOFA

Dentro de la planeación estratégica se identifica la Matriz DOFA donde convergen las principales variables que se han identificado en el análisis externo (amenazas y oportunidades) y el análisis interno (debilidades y fortalezas).

La matriz DOFA es una herramienta estratégica de análisis de la situación actual de las organizaciones, el objetivo de esta matriz en la organización es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas para la organización. Este análisis permite identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene las organizaciones en el mercado.

Serna (2008) plantea que en el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales. Económicas y tecnológicas.

Con el fin de identificar cada uno de los siguientes:

a) **Fortalezas:** son las capacidades individuales con que cuenta la compañía y que le permite tener una situación favorable frente a la competencia. Es decir los recursos que controlan, capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

b) **Oportunidades:** son aquellos elementos que se reflejan positivos y favorables que se deben manifestar en el ambiente en el que funciona la organización, y que permiten adquirir ventajas competitivas.

c) **Debilidades:** son las causas que provocan una situación desfavorable frente a la competencia, como, por ejemplo: recursos escasos, destrezas que no se gozan, actividades que no se desenvuelven efectivamente.

d) **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a quebrantar la existencia de la organización.

Por su parte, Fred (2013) con el cruce de variables considera que surgen una serie de estrategias, descritas así.

- **Estrategia FO** como el aprovechamiento de las fuerzas internas de las organizaciones para beneficiarse de las oportunidades externas.
- **Estrategia DO** las organizaciones pretende mejorar las debilidades internas que poseen, aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategia FA** es el aprovechamiento de las fortalezas que tiene la compañía para impedir o reducir los efectos de las amenazas externas.
- **Estrategia DA** son de carácter táctico permiten tener una disminución de las debilidades internas y frenan las amenazas del entorno. Cuando una compañía afronta amenazas externas y debilidades internas se considera que están en una situación dura, donde lucha para subsistir.

Con la elaboración de la DOFA se podrá vislumbrar las opciones de estrategias y con base en ello depurarlas y organizarlas en función de su viabilidad, tanto por las condiciones externas como por la capacidad interna de la empresa.

Balanced Scorecard

Un de los modelos de planeación estrategia que han ganado visibilidad en los últimos años es el Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2004) el cual cuenta con cuatro dimensiones relacionadas entre sí.

Según **Kaplan y Norton (2004)** , el Balanced Scorecard es la representación de una estructura coherente, de la estrategia de la organización, mediante la unión de los objetivos que permitiendo llegar a un equilibrio con los indicadores de desempeño, con el fin de encaminar el logro de las metas mediante el respaldo y la determinación de actividades. Es decir Balanced Scorecard debe reflejar la estructura del negocio.

Componentes básicos de un BSC, según Kaplan y Norton (2004)

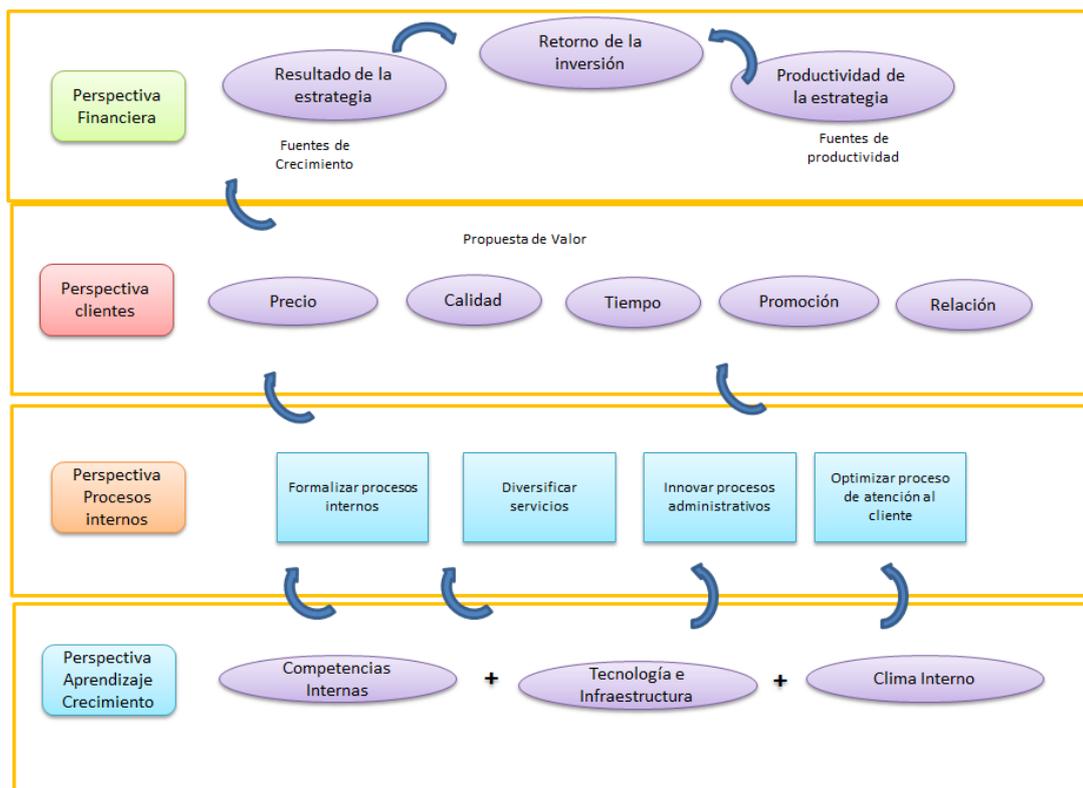
- a) **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** especifican un conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- b) **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- c) **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- d) **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- e) **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente

con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

- f) **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

El Balanced Scorecard inicia de la visión y estrategias de la organización, mediante la fijación de los objetivos financieros necesarios para lograr la visión ya que es el resultado de la estrategia que en caminan a hacia el cliente, es decir en la organizaciones los procesos internos se planean y van en caminados para satisfacer las exigencias de los clientes. El modelo de Balance Scorecard tiene cuatro dimensiones como se presenta en la gráfica 4.

Gráfica 4. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard



Fuente. Kaplan y Norton (2004)

Kaplan y Norton (2004) definen cada una de estas dimensiones.

- **Perspectiva financiera.** Se define como los objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:

Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.”

- **Perspectiva de Clientes.** “En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes ,Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado”
- **Perspectiva de Procesos Internos.** “Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes .Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.”
- **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.** “Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.”

Para la implementación del modelo del Balance Scorecard de Kaplan y Norton (2004) se deben seguir cuatro fases descritas así:

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Contiene misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Contiene objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas: Contiene objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Contiene divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

Para el desarrollo del plan estratégico para la empresa Andrés Car Audio se consideró el modelo de Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2004) adecuado dado que aborda dimensiones concretas, facilita la delegación de acciones, establece metas e indicadores con lo que se facilita su implementación y sobre todo su seguimiento, dado que apenas se tenga una eventualidad se pueda tomar decisiones correctivas.

5.3 Marco Conceptual

Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Benchmarking: es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciarían.

Debilidades: son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnostico externo: es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Diagnostico interno: es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

Empresa: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio .

Empresa familiar: Negocio gobernado y/o administrado con la intención de dar forma o perseguir la visión de la familia que mantiene una coalición dominante controlada por los miembros de una familia o número pequeño de familias de tal manera que es sostenible potencialmente a lo largo de generaciones de la familia o familias

Entorno: funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, socio cultural, jurídico , legal, ambiental y tecnológico

Estrategias: acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos

Estrategias: son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico

Fortalezas: son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Misión: formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es el negocio, los objetivos, la responsabilidad y derechos frente a los colaboradores y la responsabilidad social

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

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.

Proyecto Estratégico: son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos

Visión: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; señala el rumbo, la dirección, es el lazo que una empresa con el futuro

5.4 Marco Legal

Respecto a las normas que aplican al funcionamiento de la empresa se tienen en cuenta las normas que establecen los lineamientos para la actividad, comercial, contable y financiera que aplican a todo tipo de empresas. En la siguiente tabla se relaciona este tipo de normas:

Tabla 3. Síntesis de normas marco legal

TIPO DE NORMA	DESCRIPCIÓN
Decreto	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 2650 DE 1993 (diciembre 29) Por el cual se modifica el plan único de cuentas para los comerciantes. Diario oficial. AÑO CXXIX. N. 41156. 29, diciembre 1993.
	PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2649 DE 1993. (diciembre 29) Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Nota: Las referencias a la obligación de re-expresión de cifras contables por el sistema de ajustes integrales por inflación, contenidas en este Decreto, fueron derogadas por el art. 7 del Decreto Nacional 1536 de 2007. Diario Oficial 41156 de diciembre 29 de 1993
	MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706 de 2012. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
	MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 3019 DE 2013. Por el cual se modifica el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para las Microempresas, anexo al Decreto 2706 de 2012
Ley	REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 43 DE 1993. Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Esta Disposición fue reglamentada por los Decretos 1235 de 1991, 1510 de 1998
	CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 590 DE 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010. Diario Oficial 44078 de julio 12 de 2000
	CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 905 DE 2004. (agosto 2). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004
	CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1314 DE 2009. (Julio 13). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Diario Oficial No. 47.409 de 13 de julio de 2009.

Fuente. Elaboración propia. (2019)

A nivel de normas que aplican a la actividad económica de la empresa Car Audio se tiene en cuenta el Código Nacional de Transito, las resolución que aplica para el tema de vidrios polarizados, y el tema de audio en vehículos, entre estas normas figuran:

- Ley 769 de 2002. Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones
- Resolución de 3777 de junio de 2003 del Ministerio de Transporte. "Por la cual se reglamenta el uso de vidrios polarizados, entintados u oscurecidos en vehículos automotores, de conformidad con lo previsto en el artículo 166 de la Ley 769 de 2002".
- Resolución 0627 de 2006. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Rural. Por la cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.

6 Metodología

6.1 Tipo de estudio

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el estudio descriptivo, el cual permitió describir aspectos ligados al contexto interno y externo de la empresa Andrés Car Audio, de esta manera se conoce el comportamiento de los factores y variables que intervienen. Se tendrá un enfoque mixto, es decir se utilizará información cuantitativa para describir aspectos del entorno, comportamiento del sector, del mercado y ventas de la empresa, a nivel cualitativo se describen situaciones de la empresa, entorno y sector, para comprender el porqué.

Por medio de entrevistas que se le realizó a los involucrados, para recopilar información que permitió hacer un análisis interno de la empresa. Adicional mente se realizó un análisis del sector externo, que permitió diseñar la matriz DOFA y las estrategias que se propuso para la implementación de la planeación estratégica a la empresa Andrés Car Audio.

6.2 Método de investigación

Para el desarrollo del plan estratégico se utilizó el método deductivo, en este caso se colocó en práctica un modelo teórico en un contexto real. Se utilizó el Modelo de Balance Scorecard para realizar la planeación de la empresa Andrés Car Audio.

6.3 Técnicas e fuentes para la recolección de la información

6.3.1 Fuentes primarias

La información fue recolectada por medio de visitas que se realizaron a la empresa Andrés Car Audio, donde se tuvo una entrevista con el gerente y una charla con los colaboradores, donde se detecta la falta de conocimiento del plan estratégico que tiene la empresa.

6.3.2 Fuentes secundarias

Estas se configuran por documentos que hayan abordado el análisis del sector, en entorno y el mercado de tal manera que aporten al diagnóstico externo. Entre las fuentes figuran

documentos oficiales que den fe de la situación de los entornos en Colombia, entre estas figuran el Departamento Administrativo de Planeación, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Proexport. A nivel del sector se consultaron fuentes como Asopartes, la ANDI, Fenalco, entre otras. En cuanto al mercado de Cali, se consultaron documentos de la Alcaldía de Cali, Secretaría de Tránsito y Transporte, Departamento Administrativo de Planeación Municipal.

Adicional se consultaron artículos científicos, libros, trabajo de grado y demás documentos que puedan servir de referentes.

6.3.3 Técnicas de recolección de información

En cuanto a las técnicas para la recolección de la información se utilizaron tres técnicas: entrevistas, observación participante y recopilación documental.

- Entrevista. Esta se utilizó para consultar a la gerencia de la empresa y empleados para conocer los aspectos internos de la empresa, como el funcionamiento, actividades operativas, actividades de venta, servicio al cliente, publicidad, percepción de la competencia, preferencias de los clientes.
- Observación participante. Se realizó en las visitas a la empresa, además durante talleres para socializar la misión, visión, valores y estrategias.
- Recopilación documental. Esta se utilizó para consultar fuentes secundarias, especialmente para realizar el análisis externo, donde se incluye entornos, sector y mercado.

6.4 Matriz marco lógico

Objetivo general: Proponer la planeación estratégica para la empresa Andrés Car Audio periodo 2019 2023.

Tabla 4. Matriz de objetivos.

Objetivo Especifico	Instrumentos Recolección de la Información	Actividades	Resultado
Realizar un análisis externo e interno de la empresa Andrés Car Audio estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	Revisión bibliográfica. Análisis del entorno. Matriz EFE Matriz EFI Matriz de Perfil Competitivo.	Taller de modelo de negocio, taller misión, visión y valores. Revisión base de datos DANE, banco de la Republica.	Identificación de oportunidades y amenazas Identificación de fortalezas y debilidades Caracterización de competidores.
Formular la estrategia de la empresa Andrés Car Audio derivadas del análisis de la matriz DOFA que sintetiza la dimensión interna y externa.	Análisis DOFA. Taller de modelo de: Modelo de negocio, misión y visión	Elaboración de la DOFA Elaboración Matriz del Balance Scorecard.	Visión. Misión. Valores del negocio. Estrategia del negocio. Oportunidades y Amenazas. Fortalezas y Debilidades DOFA.
Proponer un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas de la empresa Andrés Car Audio que contenga un sistema para la evaluación y control.	Matriz de BSC. Plan de acción Cronograma Presupuesto Matriz indicadores.	Taller mapa estratégico, formular plan de acción. Plan operativo anual	Mapa estratégico. Plan de acción. Plan operativo anual.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7. Resultados

7.1 Análisis externo e interno de la empresa Andrés Car Audio estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

7.1.1 Análisis de los entornos

En esta sección se presenta el análisis de los entornos para la empresa de Car Audio, se hace énfasis en los entornos que muestran una incidencia en las operaciones de la empresa y por ende inciden en su desempeño del mercado.

Es importante hacer el análisis del entorno de una organización, porque nos permite identificar como es el aumento de la complejidad de las empresas de su entorno, mientras más conocimiento tengamos del entorno, más fácil será la toma de decisiones.

Para esta tesis vamos a analizar los siguientes entornos:

- Ambiente, político y legal.
- Ambiente social y demográfico.
- Ambiente Tecnológico.
- Ambiente económico.

Entorno político y legal

En el entorno político y legal se aprecia que existe un panorama favorable para las empresas, dado que la economía mantiene un crecimiento sostenido, el proceso de paz firmado en septiembre entre el gobierno y las Farc, ha impulsado la inversión, a la vez que el Estado ha formulado para promover el desarrollo empresarial.

Entre las normas que se consideran favorecen la industria figuran: la ley 1567 de 2015, con esta norma se considera importante fortalecer y dinamizar la producción de autopartes y vehículos para mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria automotriz, la cual es un pilar esencial de la industria nacional por su capacidad de generación de empleo calificado, transferencia de tecnología y fabricación de bienes de alto valor agregado.

En el panorama legal afecta a la industria de accesorios y partes para vehículos se identifica los gremios que influyen en las políticas y normatividad que regula a las empresas, entre los gremios figuran:

- Imexparts: Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes
- Asopartes:
- Acolfa: Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes

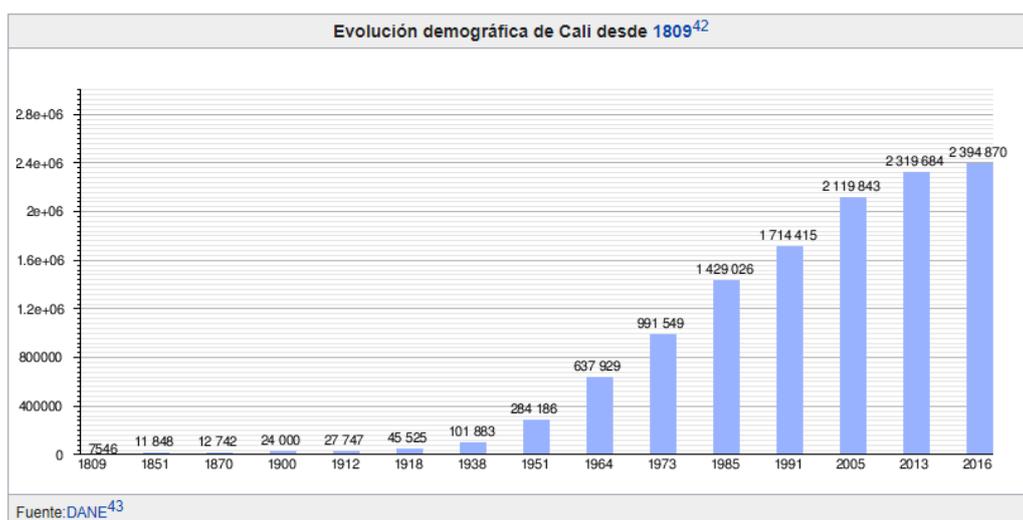
A la par del fortalecimiento del tejido empresarial del país, también se destaca que el Estado ha fortalecido la protección del consumidor, por ello se cuenta con el Estatuto del Consumidor, definido por la ley 1480 de 2011.

Sector demográfico

El sector demográfico permite identificar diferentes aspectos del mercado donde se desarrolla la empresa, en este caso en particular la ciudad de Cali, la cual se ubica como la principal ciudad del occidente colombiano por su la cantidad de habitantes que concentra como por el dinamismo de su económica.

Como se observa en la siguiente gráfica la ciudad de Cali aumentó significativamente su población en la segunda mitad del siglo XX, pasando de 600.000 habitantes a más de 2 millones para el año 2016.

Gráfica 5. Crecimiento de la población en la ciudad de Cali hasta 2016.



Fuente. DANE (2017)

Dentro del este entorno se enfatiza en la cantidad de población que concentra la ciudad de Cali, lo que pone de manifiesto una oportunidad dada la demanda de bienes y servicios.

Según la Alcaldía de Cali (2013), la ciudad una población para 2016 de 2.349.925 según las proyecciones del DANE. Para el año 2013 la población llegó a 2.319.655 personas. Según la participación por género el 52% de la población son mujeres, el 48% restante hombres (Alcaldía de Cali, 2018) En la siguiente tabla se presenta la distribución según género.

Tabla 5.. Habitantes de Cali según género

Población Cali		
	Cantidad Habitantes	Part. %
Hombre	1.144.848	48%
Mujer	1.250.077	52%
Total	2.394.925	100%

Fuente. Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2015. P. 12.

Como se observa en la siguiente gráfica en Cali habitan 1.250.077 mujeres, lo cual es un aspecto que incide en la segmentación del mercado, dado que cada género tiene distintos aspectos influyentes en su decisión de compra.

Gráfica 6.. Habitantes de Cali según género



Fuente. Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2015. P. 12.

Análisis de entorno
Sector demográfico
Empresa : Andres Car Audio

No		O/A	OM	Om	AM	Am
1	Evolución de la población	O	x			
2	Distribución por género de la población	O	x			

Fuente. Elaboración propia (2018)

Sector Social

La población se concentra en los estratos con menos ingresos económicos: estrato 1, 2 y 3, que representan aproximadamente el 84% del total de la población. (Alcaldía de Cali, 2013) En la tabla 1 se aprecia el crecimiento de la población desde el año 2009 a 2015. Sin

embargo, una de las características del entorno demográfico es la distribución por estrato socioeconómico, como se evidencia en la siguiente tabla, los estratos 1, 2 y 3 tienen mayor participación porcentual en la población.

Tabla 6. Distribución de la población según su estratificación. 2015.

Distribución de población según estratificación socioeconómica de la vivienda.			
Estrato Socioeconómico		%	Cantidad Población a 2015.
	TOTAL	100%	2.369.829
1	Bajo- Bajo	22%	521.362
2	Bajo	32%	758.345
3	Medio- Bajo	31%	734.647
4	Medio	7%	165.888
5	Medio-Alto	7%	165.888
6	Alto	2%	47.397

Fuente. ALCALDÍA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2015.

Uno de los aspectos positivos en Cali, es la reducción de la cantidad de población en condición de pobreza, lo que significa que las personas mejoran su nivel de vida, teniendo la posibilidad de aumentar su consumo.

Tabla 7. Indicador de pobreza en Cali.

AÑO	% Población en condición de pobreza.
2002	33.5
2003	33.7
2004	31.8
2005	30.1
2006	N.D
2007	N.D
2008	28.5
2009	28.4
2010	26.1
2011	25.1
2012.	23.1

Fuente. Alcaldía de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2013.

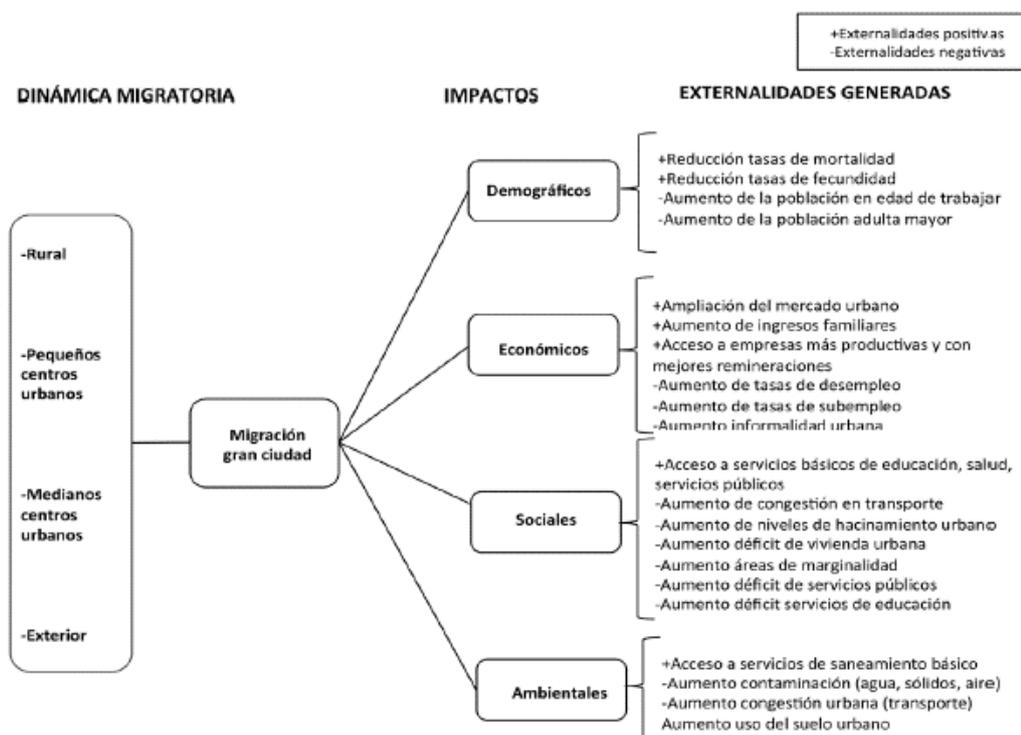
Uno de los aspectos más relevante de Cali en materia de población es que agrupa personas que han migrado de otras poblaciones cercanas, que vienen a la ciudad en busca de oportunidades económicas, laborales y en sí para tener una mejor calidad de vida. La migración

de la población ha generado una mezcla cultural y social, generado una mayor demanda de productos y servicios.

El impacto que se tiene de la migración es importante en la incidencia de los hábitos de consumo, porque los habitantes que llegan a Cali, luego llevan ciertos productos a sus lugares de origen y esto genera una mayor demanda. Con el tema de los autos surge este fenómeno, ciertos bienes de lujo en los autores luego son llevados a los pueblos y ciudades de origen de muchos migrantes que expanden esta clase de productos. A la vez los caleños que han migrado a otras regiones y países traen consigo esa cultura de usar productos de lujo en sus vehículos.

De acuerdo con Banguero (2015) los procesos de migración traen además grandes impactos como se ilustra en la gráfica 6.

Gráfica 7. Bosquejo de impactos generados por la migración a las grandes ciudades



Fuente. Banguero (2015)

En lo social y cultural el impacto positivo de la migración es que sus hábitos de consumo se ven influenciados y esto abre la posibilidad para nuevos productos, el caso de los accesorios y partes para autor esto ha sido un ejemplo, porque a Cali han llegado tendencias que existen en otros mercados, especialmente en países desarrollados. En Cali se ha venido incrementando llegada de extranjeros no residentes en niveles superiores al 9%, entre en 2012 y 2013 se observó un incremento del 9.37%, y entre el 2013 y 2014 se observó un incremento

del 9,61%, la participación del valle del cauca en la llegada de extranjeros no residentes representa el 7.3%.

Inseguridad

Uno de los problemas que se presentan en el plano social en la ciudad de Cali, es la inseguridad principalmente asociada a temas de violencia, robos y atracos. Según el informe Cali como Vamos (2018) durante el año 2017 se registraron en la ciudad de Cali 2327 denuncias de hurto a motocicletas y 1561 hurtos a carros cifras 23.3% y 4.9% que representan una disminución con respecto al año 2016. En la siguiente gráfica se aprecia un comparativo entre los últimos años.

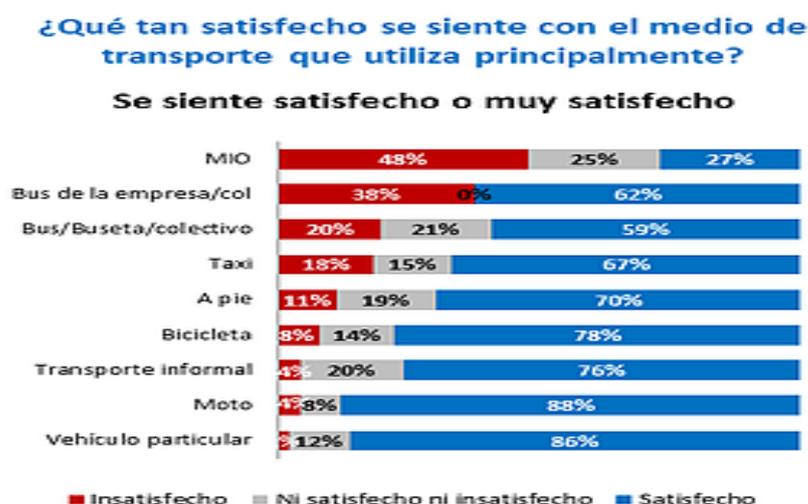
Gráfica 8. Cantidad de hurtos de motos y carros en Cali, entre 2016 y 2017.



Fuente. Cali Como Vamos (2018)

Otro de los temas que se destacan en este entorno es la movilidad de la ciudad de Cali, de acuerdo con unos estudios realizados en 2017 se visualizó un aumento en el parque automotor en la ciudad principalmente en los autos particulares, hay un carro matriculado por cada 5 personas en la ciudad, gran parte de las motociclistas que circulan en la ciudad están registradas en otros municipios hay 1 moto por cada 6 personas. A la par en la ciudad se evidencia un aumento significativo del transporte informal e ilegal, esto último guarda proporción con la insatisfacción que se presenta con los distintos medios de transporte. En la siguiente gráfica se detalla los resultados de una encuesta realizada por la organización Cali como Vamos (2018) donde se evalúa la satisfacción de los usuarios.

Gráfica 9. Nivel de satisfacción respecto al medio utilizado



Fuente: Encuesta de Percepción Ciudadana del programa Cali Cómo Vamos

Fuente. Cali Como Vamos (2018)

En la siguiente tabla se destacan las variables que más inciden en el entorno social

Análisis de entorno
Sector socio cultural
Empresa : Andres Car Audio

No		O/A	OM	Om	AM	Am
1	Estratificación	O	X			
2	Nivel de alegría de las personas	O	X			
3	Inseguridad	A			X	
4	Movilidad	O	X			
4	Migración	O	X			

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Entorno tecnológico

En Colombia este entorno se ha visto favorecido por la penetración de las tecnologías de la información y comunicación, lo cual ha favorecido a las empresas para sus actividades de comunicación, promoción incluso para el desarrollo de canales virtuales de comercio, lo que ha consolidado el comercio electrónico en varios sectores.

A través de medios como internet se logran ejecutar procesos de promoción, publicidad y gestión comercial. Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones demostró en Colombia los servicios tecnológicos se encuentran en expansión. Servicios como conectividad de banda ancha, Internet fijo, móvil son un ejemplo visible. El

informe del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estableció que al cierre del año pasado se presentó un incremento del 180% en las conexiones a Internet, alcanzando los 7 millones 37 mil usuarios (Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, 2013). De igual manera el Estado colombiano redujo los aranceles para la importación de tecnología, en especial computadores y algunos bienes de capital. Según lo evidenciado las tecnologías cada día ganan mayor penetración en Colombia teniendo mayor cantidad de usuarios, tanto en el sector domiciliario como empresarial.

Según un estudio de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, para el año 2013, el uso de teléfonos inteligentes aumentó significativamente, y con ello el consumo de datos para la consulta de diferentes servicios en línea. Los estratos que más consumen datos son el estrato 3, 4 y 5, los consumidores que mayor servicio demandan se ubican en el rango de los 14 a 34 años, respecto a las regiones el consumo es similar con un menor consumo en la zona pacífica. Según el Ministerio de Tecnologías de Comunicación e Información, (2016) al cierre del primer trimestre de 2015, la participación en el mercado de telefónica móvil en Colombia que tienen los Proveedores de Redes y Servicios Móviles, se encuentra distribuida de la siguiente manera: Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A (53,14%), seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 22,95%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (17,27%), Virgin Mobile S.A.S. (3,77%), Uff Móvil S.A.S. (0,81%), y los demás proveedores (4) de telefonía móvil con una participación del 2,06%.

En el ambiente tecnológico en el Valle del Cauca, el mercado de Autopartes es un campo de innovación constante. El cual está cuidando el medio ambiente, con productos que garanticen la utilización de tecnologías limpias. La tecnología representa un elemento diferencial, cualquier característica de innovación representa un punto clave o un factor importante en el momento de la compra de un vehículo.

En la siguiente tabla se destacan las principales variables que tienen mayor incidencia de entorno tecnológico para la empresa Andrés Car Audio

Análisis de entorno
Sector tecnológico
Empresa : Andres Car Audio

No		O/A	OM	Om	AM	Am
1	Penetración de la telefonía celular	O	x			
2	Nivel de incorporación de las TIC en los vehículos	O	x			
3	Acceso a servicios móviles voz y datos.					

Entorno económico

En cuanto a lo económico Colombia muestra un panorama favorable porque en los últimos años ha mantenido su crecimiento sostenido, claro está que se ha visto reducciones en dicho crecimiento producto de la influencia de variables internas como externas. Uno de los indicadores más relevantes en la economía es el producto interno bruto, el cual refleja el buen o mal momento porque que se atraviesa. Este indicador está ligado al comportamiento de la demanda de bienes y servicios, por ende incide en las expectativas de crecimiento, expansión, inversión e incluso sobre la continuidad de la actividad económica.

El comportamiento del PIB de Colombia entre los años 2013 al 2017, tiene un crecimiento del año 2013 al 2014 y en los años siguiente se observa un decrecimiento con diferentes tasas porcentuales. En Colombia el PIB durante estos cinco años, solo presento un incremento al 4.7% en el año 2014, los sectores de la economía que mayor aportaron en este incremento fueron la Construcción con un 12.1%, la Actividad Financiera y de Seguros con un 10.2%, Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas con un 7.3%.

El escenario de la economía colombiana y las expectativas de crecimiento inciden en las decisiones empresariales que se vayan a tomar, entre ellas la inversión, expansión y demás estrategias a implementar. Por ende es importante conocer los principales indicadores macroeconómicos, entre ellos el producto interno bruto (PIB), consumo final, formación bruta de capital, exportaciones e importaciones, tal como se presentan en la tabla 7.

Tabla 8. Principales indicadores económicos de Colombia. 2010 a 2017.

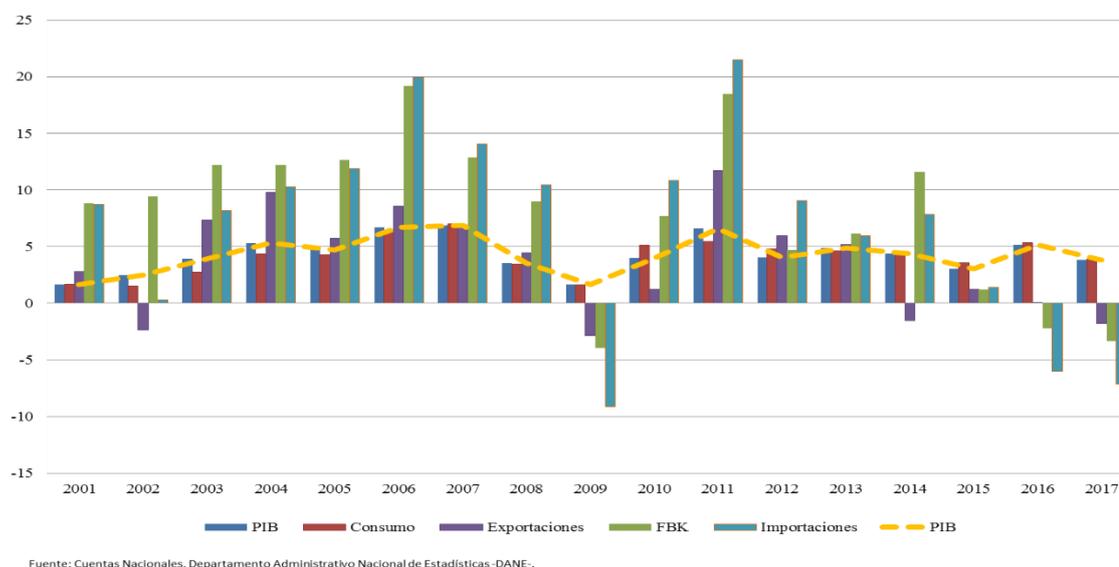
Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2010	424.599	4,0	349.303	5,1	104.347	7,7	68.398	1,3	97.260	10,8
2011	452.578	6,6	368.399	5,5	123.617	18,5	76.438	11,8	118.158	21,5
2012	470.880	4,0	386.023	4,8	129.432	4,7	81.016	6,0	128.880	9,1
2013	493.831	4,9	403.945	4,6	137.385	6,1	85.233	5,2	136.584	6,0
2014	515.528	4,4	421.634	4,4	153.326	11,6	83.918	-1,5	147.336	7,9
2015	531.262	3,1	436.794	3,6	155.186	1,2	84.951	1,2	149.425	1,4
2016	542.116	5,2	444.247	5,4	149.903	-2,2	83.958	0,0	138.469	-6,0
2017	551.701	3,8	453.926	3,9	150.009	-3,3	83.421	-1,8	138.809	-7,1

Fuente. Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Recuperado 17 de septiembre de 2018 de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

El PIB ha tenido un crecimiento positivo en los último 8 años, oscilando entre el 3,1% (mínimo) y 6,6% (máximo). Aspecto que refleja el buen momento de la economía y que ha

permitido que se proyecte mayor inversión en actividades productivas. En la gráfica 1, se aprecia que, para algunos periodos medidos en años, como el 2002, las exportaciones tuvieron una caída, es decir un saldo negativo, en 2009 se presentó una situación similar para exportaciones, formación bruta de capital (FBC) e importaciones, para 2016 y 2017, se aprecia una tendencia similar para dichos indicadores, sin embargo, en términos generales desde el año 2001 a 2017 la tendencia ha sido positiva. Se presenta el comportamiento de este indicador desde el año 2002, cuando se ubicó en 2,5, para 2017 este llegó a 3.8, y a pesar de que en el intermedio de estos años hubo altibajos, el PIB a demostrado en términos generales una tendencia positiva a lo largo de este periodo, como se observa el crecimiento de PIB, en el año 2009 se aprecia su menor desempeño, sin embargo, para el año 2010 se produjo una recuperación.

Gráfica 10. . *Indicadores económicos a precios constantes de 2005.*



Fuente. Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Recuperado el 19 de septiembre de 2018 de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

Otro de los indicadores más relevantes es la inflación, e espera que esta crezca de manera moderada, porque si lo hace de manera drástica esto reflejara problemas en la economía. La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este mide el porcentaje de incremento

en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas; DANE, 2015)

En la tabla 3 se presenta la tasa de inflación a nivel nacional para Colombia entre los años 2010 a 2017. En Colombia se tiene una meta de inflación de 3%, lo cual se justifica por la estabilidad en los precios y evitar con ello una afectación al consumo. Al observar el comportamiento del IPC se encuentra que para el año 2013 se tuvo un resultado de 1,94, lo cual fue señal negativa puesto mostro una desaceleración en el consumo, sin embargo, para los años siguientes se apreció una recuperación y crecimiento.

Tabla 9. Tasa de inflación para Colombia. Entre 2002 a 2017.

Período	Medidas de inflación			
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) 3/
2010	3,00	3,17	2,82	4,37
2011	3,00	3,73	3,13	5,51
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95
2013	3,00	1,94	2,36	-0,49
2014	3,00	3,66	3,26	6,33
2015	3,00	6,77	5,17	9,57
2016	3,00	5,75	5,14	1,62
2017	3,00	4,09	5,01	1,85

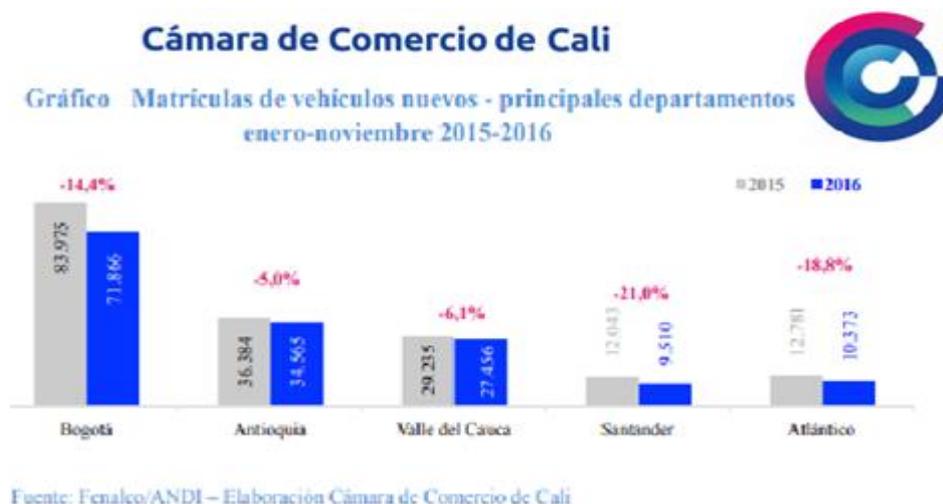
Fuente. del Banco de la Republica. (2018).

El crecimiento de la cantidad de vehículos: automóviles y motocicletas, en el año 2014 ingresaron al parque automotor de la ciudad de Cali 32.000 nuevos automóviles y 27.000 motos, sin contar con que muchos de esta clase de vehículos se matriculan en otros municipios cercanos y circulan por las calles de Cali. (El País, 2015) según las cifras del Registro Único Nacional de Tránsito (Runt) muestra que en Colombia hay 11'291.152 vehículos, de los cuales el 54 por ciento son motos y un 46 por ciento vehículos. El sector automotriz en Colombia ha tenido un crecimiento del 45% en los últimos 10 años ya que Colombia es un escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones, buses y autopartes destinados a abastecer el mercado nacional y regional. (Andi, 2016)

Respecto al comercio de vehículos, en el Valle del Cauca se matricularon 27.456 autos en enero-noviembre de 2016, lo que significó una reducción interanual de 6,1%. Atlántico (-

18,8%), Antioquia (-5,0%), Bogotá (-14,4%) y Santander (-21,0%), también registraron caídas en el registro de matrículas de automotores.

Gráfica 11. Matrículas de vehículos nuevos. 2015-2016.



Fuente. Cámara de Comercio de Cali, (2016)

Como se observa en la siguiente tabla, en la ciudad de Cali, ha aumentado la cantidad de vehículos en general, para el año 2014 la ciudad contaba con 680.056, siendo las motos las que más incidieron, pasando de 82.150 unidades en 2008 a 190.460 en el año 2014. (Alcaldía de Cali, 2015)

Tabla 10. Parque automotor registrado en la ciudad de Cali.

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	447,633	470,925	504,653	551,348	597,968	644,844	680,056
Servicio particular	314,263	328,057	346,082	369,206	388,438	409,559	427,944
Servicio público	47,711	49,173	51,096	53,218	55,130	56,212	58,166
Servicio oficial	3,509	3,520	3,576	3,432	3,422	3,452	3,486
Motos	82,150	90,175	103,899	125,492	150,978	175,621	190,460

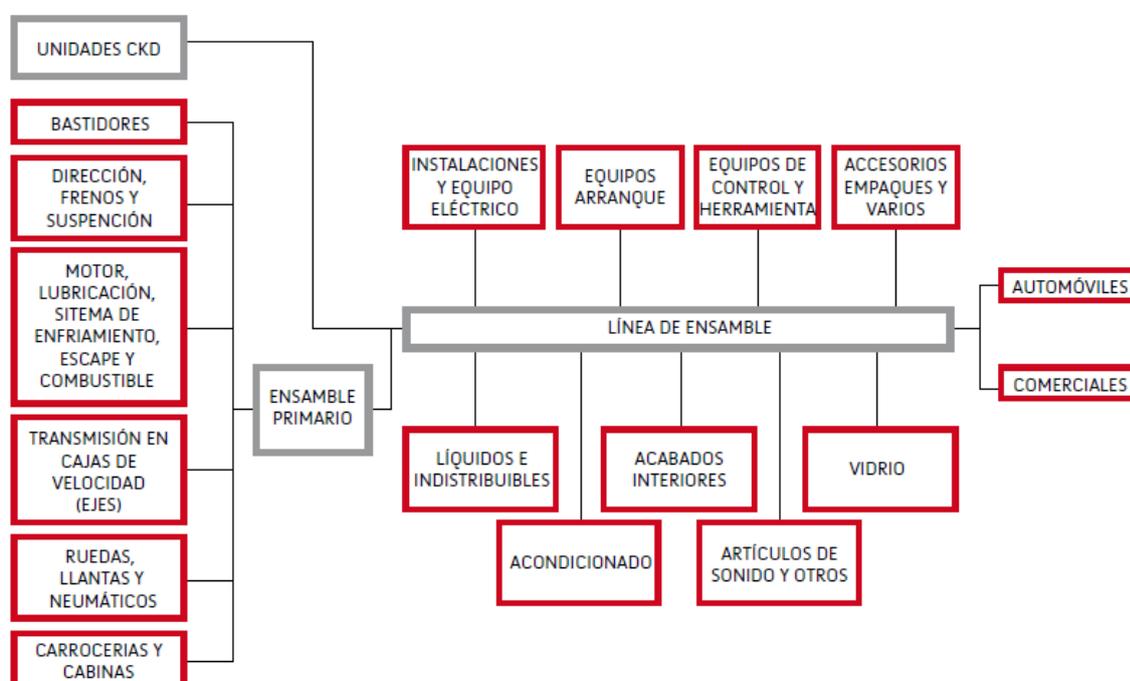
Fuente: Secretaría de Tránsito y Transporte Municipal

Fuente. Alcaldía de Cali (2016). Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2015. p. 117.

Respecto a la industria de autopartes en Colombia tiene un sector fortalecido y estructurado tal como se observa en la gráfica 8, donde se presenta la cadena productiva. La industria

automotriz en Colombia representa el 6.2% del PIB y el país se ubica en quinto lugar como productor de automóviles en Latinoamérica. Esta industria está compuesta por las actividades de ensamble de vehículos, producción de autopartes y ensamble de motocicletas. En Colombia se caracteriza por producir autopartes en sistemas de suspensión, de dirección, de escape, de transmisión, de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas –como baterías y cableados–, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho, metal y accesorios, entre otros (ANDI, 2009 y Fiducolddex, 2012)

Gráfica 12. Cadena productiva de la Industria Automotriz Colombiana - Sector de Autopartes



Fuente. ANDI (2010)

En la siguiente tabla se detallan las variables que se destacan del entorno económico y que incide en la empresa Andrés Car Audio.

Análisis de entorno
Sector Económico
Empresa : Andres Car Audio

No		O/A	OM	Om	AM	Am
1	Tasas de interés	O	x			
2	Producto interno bruto PIB	O	x			
3	Tasa de Ocupación	O	x			
4	Registro de vehículos en la ciudad de Cali.	O	x			

Fuente. Elaboración propia (2018)

Entorno ambiental

En Colombia se viene aumentando la legislación en materia ambiental y esto ha llevado a que las empresas tengan unos procesos y actividades responsables en materia de protección de los recursos y minimización de los impacto ambientales particularmente la generación de residuos.

En el país se cuenta con un amplio desarrollo de la legislación ambiental, especial sobre la disposición de residuos sólidos, la cual afecta la empresa Andrés Car Audio, en la siguiente gráfica se aprecia esta normatividad.

Gráfica 13. Ordenamiento jurídico para la gestión de residuos sólidos en Colombia



Fuente. Alcaldía de Cali. (2016)

En este entorno se identifican como influencia el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) de la ciudad de Cali, el cual tiene como objetivo hacer un uso responsable de

los residuos generados y con ello lograr el aprovechamiento, reciclaje o disposición final adecuado conforme el tipo de residuos generados.

El tema de los PGIRS es a nivel nacional, sin embargo cada municipio establece como se estructura este. En la ciudad de Cali, este se encuentra regulado por el Decreto 1077 de 2015 por el cual se hizo el Ajuste y actualización del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Municipio, a partir de la metodología descrita en la Resolución 0754 de 2014 y cuyos resultados se ven reflejados en el PGIRS 2015 - 2027, adoptado mediante Decreto municipal 1147 de 2015 (Alcaldía de Cali, 2016). El PGIRS obliga a las empresas a clasificar sus residuos generados, a separarlos en la fuente, además establece posibles sanciones si se presentan incumplimientos.

En lo ambiental para el futuro próximo se espera una mayor regulación acorde a la exigencias de desarrollo sostenible, que están regulado por los objetivos de desarrollo sostenible que ha establecido 17 objetivos, entre los cuales se tiene producción, uso y consumo de productos responsablemente, energía accesible y no contaminante, acción por el clima, entre otros. Es posible que estos objetivos conlleven a cambios a nivel local sobre temas ambientales.

Análisis de entorno
Sector Medio Ambiente
Empresa : Andrés Car Audio

No		O/A	OM	Om	AM	Am
1	Legislación ambiental residuos solidos	O	x			
2	Energía accesible no contaminante.	O	x			
3	Aprovechamiento de los recursos.	O	x			

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Entorno cultural

Cali es una ciudad con riqueza cultural importante dado que posee una diversidad de expresiones producto de la influencia de distintas etnias, grupos poblacionales y la migración a nivel interno como internacional. Siendo la ciudad más grande del sur occidente Colombiano se ha convertido en el epicentro de la migración y con ello han llegado a la ciudad grupos de población que han enriquecido la oferta cultural, es por ello que se encuentra la influencia de la cultura indígena, afrodescendiente, europea, caribeña, la cual se traduce en productos culturales como la música, el arte, la pintura, gastronomía.

Las migraciones han generado también el sentido de solidaridad y de amabilidad con el recién llegado, rasgos culturales que han reforzado la proliferación de asentamientos de

inmigrantes procedentes de otros departamentos, y la conformación de subculturas regionales dentro de la ciudad; es el caso muy documentado de los nariñenses, subcultura que ha logrado incluir dentro de la caleñidad su típica festividad de negros y blancos y, de los habitantes de la costa del pacífico que ya tienen sólidamente establecido el festival de Música Petronio Álvarez.

En la actualidad la diversidad cultural se ha traducido en industrias culturales, en festivales, ferias y eventos que atraen a cientos de visitantes y turistas lo que se traduce en una alternativa económica. Con la globalización y la incidencia más directa de los medios masivos de comunicación se han producido un “choque” de culturas lo que ha generado por ejemplo la existencia de eventos juveniles y familiares que abarcan distintos eventos, musical, exposiciones, entre ellas las de car audio, que en Cali se realizan en espacios como la Plaza de Toros, o en zonas de parqueo en centros comerciales, incluso en la feria de Cali, el desfile de autos viejos ha ganado espacio y se configura como patrimonio cultural local, lo que ha impulsado una cultura por embellecer y dotar los autos de dispositivos de lujo, ya sean vehículos nuevos o de colección.

Lo clave de las industrias culturales es que son una alternativa económica, y esto atrae a consumidores y clientes. Los festivales se han convertido en un canal para dar difusión de la cultura del car audio, lo cual ha sido impulsado por entidades públicas como la Alcaldía de Cali, Cajas de Compensación, Cámara de Comercio de Cali, entre otras entidades gremiales.

Las industrias culturales, y en particular festivales, eventos, carnavales, ferias, etc., se han convertido en espacios para la promoción y venta, muchas empresas recurren a estos eventos para promocionar su marca, sus productos lo que facilita tener un contacto más cercano con los clientes actuales y potenciales. Para las empresas de Car Audio este tipo eventos permiten presentar nuevos productos, acercarse a los fanáticos del tema, conocer la propuesta de la competencia, entre otros beneficios. En la siguiente tabla se presenta las principales variables de este entorno.

Análisis de entorno
Sector Cultural
Empresa : Andrés Car Audio

No		O/A	OM	Om	AM	Am
1	Diversidad cultural de Cali	O	x			
2	Industrias culturales	O	x			
3	Crecimiento de la cultura de Car Audio	O	x			

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.

Posterior al análisis externo se realizó el análisis de la matriz de evaluación de factores externos, (MEFE) la cual propone Fred (2013), en esta se consolidan las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Se listaron amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó conforme la empresa lo valora (o gestiona). Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

En la siguiente tabla se presenta el resultado de la matriz de evaluación de factores externos considerando como las oportunidades y amenazas inciden en la empresa Andrés Car Audio:

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos- M.E.F.E

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPESADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del mercado de la ciudad de Cali. (mayor población)	0,15	4	0,6
Mayor cantidad de vehículos inscritos en Cali.	0,2	4	0,8
Una cultura creciente por el Car Audio	0,1	3	0,3
Mejores condiciones económicas de las personas (mayor empleo) que les permite adquirir vehículo.	0,1	3	0,3
Desarrollo del sector automotriz (accesorios y partes)	0,1	4	0,4
AMENAZAS			0
Inseguridad (robo y daño de vehículos)	0,1	2	0,2
Creciente comercio electrónico que representa mayor competencia	0,05	2	0,1
Mayor legislación que regula el aspecto ambiental de las empresas.	0,1	2	0,2
La cultura del Car Audio ha traído nuevos competidores que pueden aumentar en el corto plazo.	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3

Fuente. Elaboración Propia. (2018), según Fred D. (2013)

Según el resultado de la Matriz MEFE se aprecia que el mercado ofrece mayor cantidad de oportunidades, la ciudad de Cali ofrece un mercado potencial por su tamaño y una creciente cultura del car audio, sin embargo, se debe hacer frente a las amenazas como un aumento de los competidores y el auge de la comercialización en línea que en el largo plazo aumentara.

7.1.2 Análisis interno

En esta sección se presenta el análisis interno de la empresa Andrés Car Audio, la cual inicia como un emprendimiento personal, con un trabajo constante se ha ido consolidándose en el mercado de Cali, lo que le lleva a la necesidad de mejorar su planeación para proyectarse y crecer en ventas, activos y con ello generar mayor rentabilidad, a la vez generar más puestos de trabajo y beneficios para los clientes.

A continuación se presentan los datos generales de la empresa, datos de ubicación y actividad económica.

Tabla 12. Ficha empresarial

Razón Social de la Empresa:	ANDRES CAR AUDIO		
NIT:	16941393-5		
Dirección:	Autopista sur 18e-60		
Ciudad:	Cali	Departamento:	Valle
Ubicación:		Zona semindustrial	Zona residencial x
Teléfonos:	3776686 – 3156102004		
Fax:	NO		
Apartado Aéreo:	NO		
E-mail:			
Representante Legal:	JESUS ANDRES CRUZ CRUZ		
Gerente General:	JESUS ANDRES CRUZ CRUZ		
Sector económico:	Servicios		
Código CIU:			
No. de Matricula Mercantil:	883248	de Cámara de Comercio de	883248
Fecha de iniciación de operaciones (mm/dd/aa):		Agosto 19 del 2012	
Socios:	1		

Nombre o Razón Social	Participación (%)	Fundador Si/No
1 Andrés Jesús Cruz Cruz	100	SI
Total	100.00	

Historia de la organización.

La empresa Andrés Car Audio se creó el 19 de Agosto del 2012 por Jesús Andrés Cruz Cruz, nace de la pasión que tiene por el car audio, se origina en un local pequeño comenzó en la ciudad de Cali, donde contaba con herramientas indispensables para realizar las instalaciones

y modificación del sistema del sonido del automóvil, para Andrés no era suficiente con este trabajo que realizaba porque el mercado del car audio es limitado por lo cual le toco especializarse en otros servicios y ampliar su mercado.

Andrés Car Audio, hoy en día no solo cuenta con la instalación y modificación del sonido del vehículo, la inseguridad que hay en la ciudad de Cali le permitió ampliar el mercado y su especialización en la instalación de alarmas de bloqueo, polarizados en todos los tonos, luces led y accesorios de lujo todo lo relacionado para el vehículo. Con el aumento del mercado la empresa cuenta con instalaciones propias que le permite garantizar la prestación del servicio a todos sus clientes y un equipo de trabajo capacitado para realizarlo.

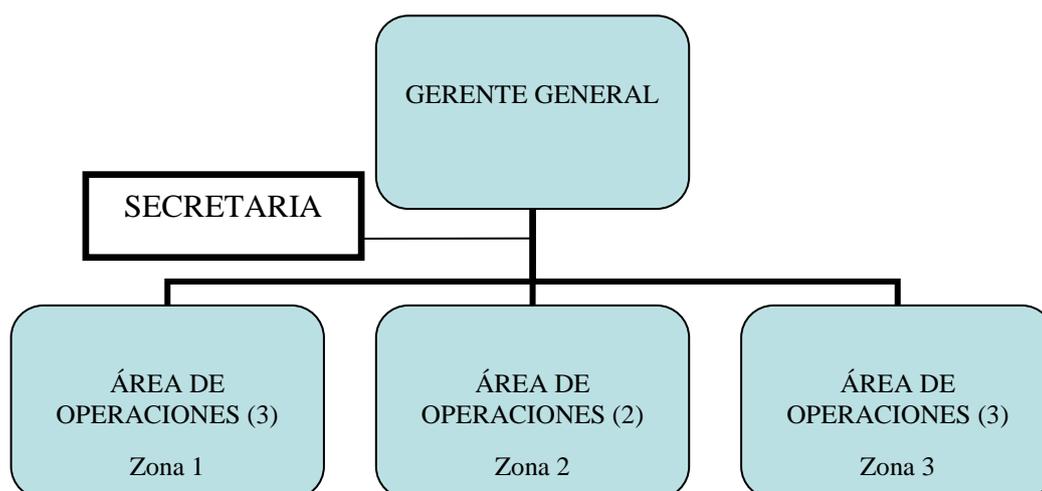
Estructura organizacional

La estructura organización de la empresa Andrés Car audio el gerente o propietario es quien toma las decisiones, el sostenimiento de esta estructura es de bajo costo, existe un solo jefe directo, los colaboradores dependen de un solo superior.

Respecto a la estructura organizacional esta se considera lineal o simple se caracteriza porque las decisiones son tomas por el gerente o propietario, se dedican a uno o pocas líneas de productos en un campo específico del mercado, el dueño y gerente son uno solo, tiene una buena relación con los superiores y los colaboradores, la toma de decisiones es más rápida porque la autoridad está centrada en una sola persona permitiendo llevar acabo las operaciones para cumplir las metas.

En la siguiente gráfica se aprecia el organigrama de la empresa, donde se destaca la gerencia y tres áreas de tipo operativo:

Gráfica 14-. Organigrama Andrés Car Audio.



Fuente. Gerencia Andrés Car Audio (2018)

Las condiciones de los factores.

Es un conjunto de factores internos de la empresa que permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado. Los factores de producción con los que cuenta una empresa no vienen dados, sino que deben crearse mediante la innovación, creando factores de producción avanzados y especializados de la industria en la que estamos operando.

En la siguiente tabla se abordan algunos factores de producción de la empresa, donde destacan los elementos más relevantes.

Tabla 13. Aspectos internos de la empresa Andrés Car Audio

Factores Internos de producción	Descripción de los factores
Recursos Humanos	Mano de obra calificada. Capacitaciones. Trabajo en equipo. Habilidades y destrezas desarrolladas para la ejecución de las actividades a desarrollar.
Recursos físicos	Sede propia en la ciudad de Cali.
Recursos del conocimiento	Empresa reconocida por el servicio y calidad del trabajo que realizan a personas naturales y concesionarios de la ciudad de Cali.
Recursos del capital	
Infraestructura	La empresa hace 2 meses cuenta con su propia sede que es amplia y cómoda para atender a su demanda.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Mercadeo

Respecto a las condiciones del mercado en relación con la empresa Andrés Car Audio, se destacan aspectos como el perfil del consumidor, la competencia, participación del mercado, distribución, promoción y publicidad así como tendencias.

Tabla 14. Aspectos del mercado

Perfil del Consumidor	Hombre y mujeres que tengan un vehículo. Edad 20 en adelante. Estrato 3, 4,5 y 6.
Competencia	En el sector que se encuentra ubicada la empresa existen siete negocios que realizan la misma actividad que Andrés Car audio.
Participación en el mercado	Andrés car audio tiene una participación del mercado 2%
Distribución	Directa prestan el servicio en sus instalaciones.
Promoción y publicidad	Tiene presencia en las redes sociales como son Facebook, Instagram.
Tendencia	Innovación del producto y servicio.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

En cuanto a la estrategia y rivalidad que se presenta entre la empresa Andrés Car Audio y sus rivales más cercanos se identifican distintos aspectos, como los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 15. Aspectos relacionados con la rivalidad entre competidores

Actividad servicios	La inseguridad que hay en la ciudad de Cali, llevo a Andrés car audio, incursionar en otros mercados que le permitiera mantener vivo el inicio de su negocio, como es la incursión de nuevos servicios para el vehículo: Polarizado. Luces led. Alarmas de bloqueo. Accesorios de lujo. Car audio.
Competidores	En el sector la ciudad de Cali donde se encuentra ubicada la empresa cuenta con siete (7) competidores, los cuales prestan el mismo servicio de Andrés car audio, lo que lo hace diferente a para que tengan ventajas competitivas son las capacitaciones, mano de obra, calidad en el servicio y que ellos están certificados por los cursos que han realizado, es decir cada integrante antes de hacer parte de esta empresa debe realizar unas capacitaciones donde quede certificado. En instalación de alarmas de seguridad polarizado nano carbono, luces led, accesorios, audio y video todo lo relacionada para el vehículo.
Situación económica y social del país	La reforma tributaria que el gobierno está implementando. Las normas existentes para el uso de los vidrios polarizados. Se regulariza el sonido de los vehículos en las calles.
Sector financiero	En este momento cuentan con recursos propios y pueden acceder a créditos para realizar en el momento que dispongan ampliación de su establecimiento donde les permita atender a más clientes.
Tecnología	Andrés car audio cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, no es necesario un presupuesto alto para adquirir los materiales.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

La empresa Andrés Car Audio con el tiempo ha ido consolidando su posición en el mercado, sin embargo a nivel interno se evidencia una serie de aspectos a mejorar, entre los cuales se identifican la informalidad en los procesos, tanto administrativos como operativos, se carece de planes de desarrollo como de mercadeo, planes estratégicos y similares.

Para el análisis de la situación interna se describieron aspectos cómo: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, gestión comercial, contabilidad y finanzas, recursos humanos y sistemas de información. En cada aspecto se hizo una descripción y se identificó que elementos son debilidades y fortalezas:

Planeación estratégica

La empresa Andrés Car Audio no cuenta con conocimientos de administración estratégica, ya que se inició de forma empírica hace seis años por la pasión que tiene su dueño por el car audio y algunos conocimientos específicos sobre el tema. La empresa no tiene diseñada la Planeación Estratégica por escrito, por lo tanto no hay ni objetivos ni metas establecidas que le permitan que permitan hacer un seguimiento ni una visión clara del negocio.

Andrés Car Audio no ha diseñado un análisis de oportunidades, la gerencia y los colaboradores están atentos a las oportunidades que se presentan e impulsan el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

La Empresa Andrés Car audio solo cuentan con un gerente que es el dueño es el encargado de dirigir el día a día de la empresa, el cual lleva una Planeación efectiva ya que se ha logrado un crecimiento del negocio, pero al hacer esto de forma empírica y al no llevar un registro que permita el controlar los cambios que ha presentado en la empresa, tienen una desventaja competitiva frente a los cambios del mercado en el cual cada vez ingresan más negocios estructurados.

El gerente es el encargado de delegar la autoridad en la organización, en las visitas realizadas se ha evidenciado que en Andrés Car Audio, se dan instrucciones claras a los trabajadores y la comunicación fluye de una forma efectiva, lo cual permite que los empleados cumplan con los requerimientos que realizan sus clientes.

Análisis Interno
Empresa: Audio Car
Área : Planeación estratégica.

No.		F/D	FM	fm	DM	dm
1	Falta de planeación	D			X	
2	Falta de delegación de autoridad y responsabilidad	D			X	
3	Orientación al crecimiento de la empresa	F	X			

Producción y operaciones

La producción en Andrés Car Audio no está estandarizada, si bien se cuenta con experiencia, materiales e insumos de calidad, no se cuenta con manuales de procesos y procedimientos que garanticen la calidad en cada instalación. De igual manera no se tiene indicadores y estándares para medir la productividad, y desempeño del personal.

Dentro de producción lo que se destaca que se cuenta con una sede propia, que cuenta con espacio, conexiones eléctricas, ventilación e iluminación que permiten realizar cada

procedimiento con seguridad y confort para los empleados. Así mismo se cuenta con herramientas y dispositivos para que los empleados realicen de manera segura su labor.

No se tiene un programa o sistema de seguridad en el trabajo que haga frente a los diferentes riesgos laborales que se encuentra en el desarrollo de las distintas actividades. Tampoco se les entrega la totalidad de elementos de protección personal a los empleados.

Análisis Interno
Empresa: Audio Car
Área : Producción y operaciones

No.		F/D	FM	Fm	DM	dm
1	Falta de manual de procesos y procedimientos	D			X	
2	Infraestructura de la sede	F	X			
3	Calidad en materias e insumos usados.	F	X			
4	Falta de seguridad y gestión del riesgo laboral	D				D

Aseguramiento de la calidad

La empresa no tiene un sistema de gestión de calidad implementado, sin embargo esto no impide que desde la gerencia se desarrollen esfuerzos para mantener siempre instalaciones de calidad y productos con un alto desempeño.

Entre los esfuerzos para garantizar la calidad se enfocan en contar con productos que cumplan estándares de desempeño, seleccionar proveedores reconocidos con marcas garantizadas. Así mismo, las instalaciones se revisan para evitar riesgos y que duren a través del tiempo sin comprometer su desempeño. La empresa cuenta con herramientas y equipos que le permiten desarrollar las actividades productivas con total seguridad y calidad, de esta manera se reduce los riesgos laborales y al mismo tiempo se brinda al cliente una instalación segura que no afecte el funcionamiento del vehículo ni los dispositivos de audio y video.

Análisis Interno
Empresa: Audio Car
Área : Aseguramiento de la calidad

No.		F/D	FM	fm	DM	Dm
1	Calidad en insumos y materias primas	F	X			
2	Calidad en equipos y herramientas	F	X			
	Falta de un sistema de gestión de calidad	D			X	

Gestión comercial

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Respecto al análisis de clientes en la empresa Andrés Car Audio, personas que tengan vehículo, los cuales no necesariamente están ubicados a algún nicho específico del mercado.

La empresa ofrece servicio de modificación del sonido del vehículo a lo que se denomina car audio es su actividad principal, además instalación de alarmas de bloqueo, vidrios polarizados, luces led y accesorios de lujo para el vehículo. En cuanto a la planeación de productos y servicios, esta se da de acuerdo con las necesidades de los clientes realiza la programación de compra de productos y servicios que se brindan en la empresa.

En cuanto a la fijación de precios la empresa ya tiene una tarifa de precios definidas para cada uno de los productos y servicios que ofrece a los clientes tanto para personas naturales como jurídicas, de acuerdo con precio de compra, margen de utilidad y con un comparativo que se realiza de los precios que se ofrecen en el mercado. En la empresa no se realiza una investigación de mercado establecida, se efectúa de manera informal un sondeo voz o voz de acuerdo con las necesidades del mercado.

La presencia de la empresa en internet está por debajo de la que realizan los competidores, ya que no se le está haciendo un monitoreo continuo, ni las actualizaciones correspondientes a la página web.

La empresa está bien posicionada ante sus competidores, ellos conocen los productos y servicios que se brindan en la organización. Cuando ellos no pueden suplir las necesidades de sus clientes los reemiten a Andrés Car Audio.

El aumento de la inseguridad en la ciudad es oportunidad que ha aprovechado la empresa para incrementar su participación en el mercado. La empresa paso de la instalación del car audio, a incursionar en nuevos servicios y productos que les brindan seguridad a los vehículos.

Análisis Interno
Empresa: Audio Car
Área : Producción

No.		F/D	FM	fm	DM	Dm
1	Un portafolio de productos y servicios competitiva	F	X			
2	Falta de estrategias y plan de marketing	D			X	
3	Falta de investigación de mercados.	D			X	

Contabilidad y finanzas

La empresa no tiene planificación financiera solo se lleva un registro contable de esta clase de información, se lleva un control del desempeño de cada periodo, y el contador público realiza los estados financieros con lo cual la gerencia toma decisiones.

La información financiera y contable se utiliza con el fin de controlar el desempeño tanto en costos, ventas y rentabilidad. Si embargo, no existe un sistema detallado de costeo que permitan determinar con exactitud egresos que afectan los márgenes de rentabilidad.

La empresa cumple con la disposición que exige la ley en materia contable y tributaria, de esta manera se logra el pago de impuestos y el registro de los estados financieros.

Análisis Interno Empresa: Audio Car Área : Producción

No.		F/D	FM	fm	DM	Dm
1	Cumplimiento de la normatividad contable y tributaria.	F	X			
2	Falta de planeación financiera.	D			X	

Recursos humanos

Respecto a la estructura de la organización, se encontró una estructura lineal o simple se caracteriza porque las decisiones son tomadas por el gerente o propietario, se dedican a uno o pocas líneas de productos en un campo específico del mercado, el dueño y gerente son uno solo, tiene una buena relación con los colaboradores, la toma de decisiones es más rápida porque la autoridad está centrada en una sola persona permitiendo llevar a cabo las operaciones para cumplir las metas.

En cuanto a la descripción de los cargos, se encontró que Andrés Car Audio, es una empresa pequeña que está constituida por el gerente, la secretaria, y nueve empleados que ejecutan las operaciones diarias. Aunque no existe manual de funciones donde se especifique las funciones de una forma escrita, cada trabajador tiene claro las funciones que le competen de acuerdo con el cargo que realiza.

Respecto a la moral del personal, la empresa tiene un gran compromiso con sus clientes, ya que los vehículos son dejados en las instalaciones de la organización, durante el tiempo que se tome realizar las adecuaciones solicitadas por ellos, por lo tanto es necesario contar con un personal idóneo a los cuales se les pueda delegar esta confianza.

La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo, la empresa está comprometida con la satisfacción de los clientes y los empleados lo cual hace que la rotación del personal y el ausentismo es baja. No se ha establecido un sistema de recompensa pero la gerencia es de puertas abiertas para las solicitudes que hacen los empleados. El control que se realiza permite que se cumpla con las necesidades de la empresa.

Análisis Interno
Empresa: Audio Car
Área : Recursos humanos

No.		F/D	FM	fm	DM	Dm
1	Falta de un manual de funciones	D			X	
2	Baja rotación de personal	F	X			
	Falta de un plan de motivación y desarrollo del personal.	D			X	

Sistemas de información

La empresa no tiene un sistema de información empresarial, se dispone de un sistema contable y este sirve como base para la toma de decisiones de tipo gerencial y para llevar control de ventas e inventario.

No se dispone de un sistema que permita llevar trazabilidad de las diferente ventas realizadas donde se identifique los insumos y dispositivos que se usaron, el personal que instalo, tiempo usado y demás, lo que facilitaría el servicio al cliente, brindar garantías y asesorías.

La empresa no cuenta con un sistema CRM (Customer Relationship Management) para gestionar la información del cliente y con ello estructurar actividades de servicio, promoción e investigación de mercados.

Análisis Interno
Empresa: Audio Car
Área : Producción

No.		F/D	FM	fm	DM	dm
1	Se cuenta con sistema contable	F	X			
2	No se tiene un sistema de información empresarial	D			X	

Matriz de evaluación factores internos- M.E.F.I.

Con base en la descripción de los diferentes aspectos internos de la empresa Andrés Car Audio se procedió a elaborar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), propuesta por Fred David, (2008) la cual permite identificar como impactan las debilidades y fortalezas. Para elaborar la matriz se definieron las principales debilidades y fortalezas, a las cuales se les asignó un peso relativo, posteriormente cada variable fue calificada. Para calificar las distintas fortalezas o debilidades se usó una escala así:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

En la siguiente tabla se agrupan las fortalezas y debilidades, el peso asignado a cada una, y la calificación producto del análisis en que se consideró la importancia para el desempeño de la empresa en el mercado y en particular para la satisfacción de sus clientes que son el objeto por el cual existe la organización.

Tabla 16 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I

Matriz de Evaluación de Factores internos			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPEADO
FORTALEZAS			
Se cuenta con calidad de materias primas e insumos.	0,15	4	0,6
Se tiene personal con experiencia, conocimiento y motivados.	0,1	3	0,3
Se cuenta con una sede propia con una adecuada infraestructura	0,05	3	0,15
La gerencia tiene buenas relaciones con empleados, clientes y proveedores.	0,1	3	0,3
Existe un compromiso organizacional por mejorar y hacer crecer la empresa.	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
No se tiene planeación, ni estratégica, ni de mercadeo o financiera.	0,15	2	0,3
No se tiene formalizados los procesos, no existe manual de procesos, funciones.	0,19	2	0,38
No se tiene un sistema de información empresarial que permitan gestionar la información de las actividades de producción, mercadeo, contabilidad, finanzas, recursos humanos, servicio al cliente.	0,07	1	0,07
Falta desarrollar actividades de promoción y publicidad para estar a la par de los competidores, posicionando la marca y promocionando el portafolio de productos y servicios.	0,1	1	0,1
TOTALES	1		2,47

Fuente. Elaboración Propia. (2018) Según Fred D. (2008)

De acuerdo con resultado de la Matriz MEFI, que arrojó una calificación final de 2,47, la empresa debe trabajar fuertemente por mejorar y/o superar sus debilidades para que así pueda tener un mejor desempeño en el mercado.

7.2 Formulación estrategia de la empresa Andrés Car Audio derivadas del análisis de la matriz DOFA que sintetiza la dimensión interna y externa.

Con base en las variables que se identificó en la matriz MEFE (Oportunidades y amenazas) y con las variables de la matriz MEFI (Debilidades y fortalezas) se procedió a elaborar la Matriz DOFA cruzada como se presenta en la siguiente tabla, en esta se cruzan las variables y se derivan las estrategias FO, DO, FA y DA.

Tabla 17. Matriz D.O.F.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA ANDRÉS CAR AUDIO</p>	F1. Se cuenta con calidad de materias primas e insumos.	D1. No se tiene planeación, ni estratégica, ni de mercadeo o financiera.
	F2. Se tiene personal con experiencia, conocimiento y motivados.	D2. No se tiene formalizados los procesos, no existe manual de procesos, funciones.
	F3. Se cuenta con una sede propia con una adecuada infraestructura	D3. No se tiene un sistema de información empresarial que permitan gestionar la información de las actividades de producción, mercadeo, contabilidad, finanzas, recursos humanos, servicio al cliente.
	F4. La gerencia tiene buenas relaciones con empleados, clientes y proveedores.	D4. Falta desarrollar actividades de promoción y publicidad para estar a la par de los competidores, posicionando la marca y promocionando el portafolio de productos y servicios.
	F5. Existe un compromiso organizacional por mejorar y hacer crecer la empresa.	
AMENAZAS		
A1. Inseguridad (robo y daño de vehículos)	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> F1. A1. F2. Ampliar el portafolio de productos incluir dispositivos antirrobo, seguimiento por GPS, y similares. F2. F3. A2. A4. Incluir y fortalecer el servicio de mantenimiento y reparación, para atraer clientes de la competencias. A4. F2. F4. Participar en las ferias automotrices, incluidas car audio, para buscar aliados estratégicos como concesionarios.	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> D1. A1. A2. Establecer un plan estratégico que permita superar las debilidades actuales y trace una ruta de crecimiento y fortalecimiento. A3. D2. D4. A4. Formalizar procesos para garantizar cumplimiento normativo, incluido ambiental y garantizar calidad en cada servicio. A4. D4. Mejorar la participación en ferias de Car Audio, por medio de una estrategia y plan de promoción que genere mayor impacto.
A2. Creciente comercio electrónico que representa mayor competencia		
A3. Mayor legislación que regula el aspecto ambiental de las empresas.		
A4. La cultura del Car Audio ha traído nuevos competidores que pueden aumentar en el corto plazo.		
OPORTUNIDADES		
O1. Crecimiento del mercado de la ciudad de Cali. (mayor población)	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> O1. O2. FF1. F2. Diversificar el portafolio de servicios y productos, buscando nuevos proveedores a través del comercio en línea. F4. F5. O1. O3. Fortalecer la promoción y publicidad para darse a conocer dentro de la cultura Car Audio. O2. O5. F1. F3. Buscar alianzas estrategias para dar opciones de financiamiento a los clientes. F1. F3. O5. O1. Ofrecer alternativas de productos según la segmentación de clientes, tipos de vehículo, capacidad económica.	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> D1. 04. Buscar recursos para implementar los planes que se formulen y permitan llegar al mercado objetivo. D1. O5. O3. Buscar aliados estratégicos para implementar un sistema de calidad, o al menor ir preparando la empresa para este cambio. D1. D3. O5. O3. Lograr aliados estratégicos para impulsar la venta de productos y servicios, entre ellos concesionarios, talleres, o distribuidores de partes para auto.
O2. Mayor cantidad de vehículos inscritos en Cali.		
O3. Una cultura creciente por el Car Audio		
O4. Mejores condiciones económicas de las personas (mayor empleo) que les permite adquirir vehículo.		
O5. Desarrollo del sector automotriz (accesorios y partes)		

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7.3 Plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas de la empresa Andrés Car Audio que contenga un sistema para la evaluación y control.

Para la formulación de las estrategias se consideró la información resultante del entorno y del diagnóstico interno, a través de la matriz DOFA se sintetizó oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Las estrategias que se formulan buscan estar alineados con los principios organizacionales, empezando por la misión, visión, políticas, y posterior a ello se formulan los objetivos estratégicos, estrategias metas, indicadores, plan de acción y cronograma. En la siguiente figura se aprecia la ruta que se siguió desde la misión hasta el establecimiento de los indicadores por cada una de las estrategias.

Gráfica 15. Ruta del planteamiento de las estrategias y el plan de acción.



Fuente. Elaboración propia (2018)

Visión, Misión y valores

Uno de los aspectos que se consideró en la formulación de las estrategias es que todas se orienten y aporten a un objetivo general que es la consolidación de la empresa, en el corto y largo plazo, así como su mayor desempeño en ventas y por ende en la rentabilidad. Dentro de la formulación de estrategias es necesario iniciar con el direccionamiento estratégico: misión, visión y valores, los cuales se proponen a continuación:

Visión

Para el año 2025 la empresa Andrés Car Audio referente en la ciudad de ciudad como una empresa líder en la oferta de productos y servicios de audio y video para vehículos, generando una amplia oferta de alternativas de entretenimiento acorde a los gustos y capacidad financiera de los clientes, innovando continuamente conforme al desarrollo de la tecnología y las la cultural del car audio.

Misión

Andrés Car Audio brinda a los clientes productos y servicios de audio y video que aporten a su seguridad y comodidad, para lo cual se cuenta con un personal capacitado dispuesto a brindar asesoría conforme a cada una de las necesidades de los clientes. Generando opciones de entretenimiento en el vehículo que permitan el disfrute a los usuarios.

Políticas

Para orientar la toma de decisiones y construir una cultura organizacional que aporte a la eficiencia y productiva de la empresa se procede a presentar una serie de políticas, tal como se describen a continuación:

- Inculcar y mantener los valores éticos en los empleados que trabajan en la empresa, para qué se inculque la motivación y compromiso para así poder ofrecer un excelente servicio.
- Trabajar en pro de una mejora constante con el objetivo de superar las expectativas de los clientes utilizando de manera adecuada los recursos para realizar las entregas de los productos ofrecidos de manera oportuna y eficiente.
- Adquirir productos de calidad, de diferentes marcas y referencias, dándole al cliente alternativas, garantizando así la fidelización a través de un excelente servicio, manteniendo la garantía y respaldo de los mismos.

- Cumplir con el pago puntual de los proveedores, manteniendo una cultura del pronto pago para mantener una buena relación con cada proveedor, al mismo tiempo para mantener un esquema de rentabilidad para las dos partes.
- A tender con cordialidad y de manera oportuna a los clientes ya que son ellos factores claves para el éxito de la empresa. De esta manera se debe dar respuesta oportuna a sus reclamos, dudas o sugerencias, lo cual involucra tanto al personal operativo como comercial, por ende se formula una política de servicio incluyente, integral que permite responder en cualquier etapa del proceso de ventas.

Valores organizacionales

Para mejorar el clima laboral y en sí el ambiente en que se desarrollan las actividades productivas, se establece una serie de valores orientados a incidir positivamente en la conducta de los colaboradores, para con sus compañeros, clientes, proveedores y en sí comunidad en general.

- **Respeto:** Brindar un trato cordial, respetuoso entre los empleados, clientes, proveedores y terceros, construyendo una comunicación clara y abierta, donde se tolere las diferencias.
- **Honestidad:** Brindar siempre una respuesta y trato caracterizado por la transparencia en para cada uno de los servicios, pedidos, quejas o reclamos.
- **Responsabilidad:** Manter Resaltamos las aptitudes de los empleados para desempeñar sus roles de manera responsable y oportuna
- **Solidaridad:** Mantener una vocación de trabajo en equipo para brindar una atención integral al cliente, en beneficio de todos: empleados, cliente y empresa.

Estructura organizacional

De acuerdo con Álvarez (2005) la teoría administrativa enfatiza en los aspectos relacionados con el diseño organizacional, como la estructura, es importante que el diseño de dicha estructura organizacional busque una correcta sincronía entre áreas y cargos, siendo fundamental para ello la comunicación y la autoridad. A continuación se presentan varias

definiciones de estructura organizacional.

Para aportar a la ejecución de las estrategias se procede a formular una propuesta de diseño organizacional donde se hace énfasis en una reorganización de los cargos de tal manera que cada uno tenga claridad en sus obligaciones. En la siguiente gráfica se presenta la propuesta:

Gráfica 16. Propuesta de diseño organizacional,



Fuente. Elaboración propia (2018)

Uno de los aspectos que se resalta en la propuesta de organigrama es que esta se encamina hacia la gestión más eficiente, donde se puede delegar responsabilidades y no se comprometa la calidad. Así mismo, esto permite que la gerencia se enfoque en temas más estratégicos y de mercadeo apartándose de las actividades operativas que recaen en los coordinadores. A continuación se describe los objetivos y funciones de cada uno de los cargos.

- Gerente. El objetivo de este cargo es liderar la empresa para que se cumplan los objetivos misionales, se alcance la sostenibilidad, se mejore el desempeño económico y la rentabilidad, de tal manera que el negocio cada día gane valor. Sus funciones son diseñar y ejecutar estrategias de mercadeo, comerciales y de crecimiento, representar a

la empresa ante terceros, autoridades, proveedores y clientes. Gestionar relaciones con proveedores y aliados estratégicos aportando a las estrategias formuladas. Velar por el cuidado de los activos y dar cumplimiento a las disposiciones legales que establece la normatividad en Colombia.

- Contador público. Su objetivo es elaborar los informes contables y financieros de la empresa conforme la ley, además de brindar asesoría al gerente sobre la gestión financiera, compra de activos, manejo de la deuda, reducción de los costos y gastos, política de precios y demás aspectos que incidan en la rentabilidad. Sus funciones es velar por el registro de la contabilidad según la ley, elaborar estados financieros, liquidar el pago de impuestos y velar que se cumpla la normatividad tributaria.
- Coordinadores de operaciones. Son los encargados de atender al cliente y velar por su satisfacción. Se enfocan en atender a cada cliente, atender sus solicitudes, elaborar cotizaciones, programar la instalación, verificar el correcto funcionamiento, atender quejas, reclamos y garantías. Son responsables de las herramientas e inventarios de cada una de las zonas asignadas. Tienen a su cargo a los auxiliares, así que deben asignarles tareas y supervisarlos, además de brindar el reporte a la administración para cancelar honorarios.
- Auxiliares. Su principal objetivo es instalar los equipos según las instrucciones de los coordinadores y las indicaciones técnicas de cada dispositivo. Deben velar por el uso adecuado de los equipos, mantener limpia el área de trabajo, atender preguntas o solicitudes de los clientes.
- Asistente administrativo. Su objetivo se centra en coordinar la información entre los coordinadores y la gerencia, debe llevar la documentación de la empresa, tanto contable como financiera, así como inventarios. Debe atender la correspondencia, llamadas y solicitudes de terceros. Así mismo, debe liderar los procesos de gestión humana en coordinación con la gerencia. Tiene a su cargo la persona encargada de oficios varios por ende de programarle las actividades, supervisarlos y reportar novedades.
- Oficios varios. Su objetivo es brindar apoyo a los demás cargos, logrando que en la empresa se tenga un ambiente limpio, organizado y seguro. Debe atender la

organización de actividades que establezca la asistencia administrativa. Es responsable de los elementos de aseo y de mantenimiento, debe reportar novedades respecto al funcionamiento y adecuaciones de la infraestructura.

En la siguiente tabla se detalla la cantidad de cargos, así como el tipo de vinculación, algunos cargos como los auxiliares y el oficios varios se consideró por contrato de servicios lo que facilita su vinculación o desvinculación conforme aumentan las ventas sin que esto tenga un fuerte impacto en la situación financiera de la empresa.

Tabla 18. Cantidad de personal y tipo de vinculación

Cargo	Cantidad	Tipo de contrato
Gerente	1	Laboral indefinido
Coordinadores de operaciones	3	Laboral indefinido
Auxiliares	3	Por contrato de prestación de servicios
Asistente administrativo	1	Laboral indefinido
Oficios varios	1	Por contrato de prestación de servicios
Contador Público	1	Por contrato de prestación de servicios

Fuente. Elaboración propia. (2018)

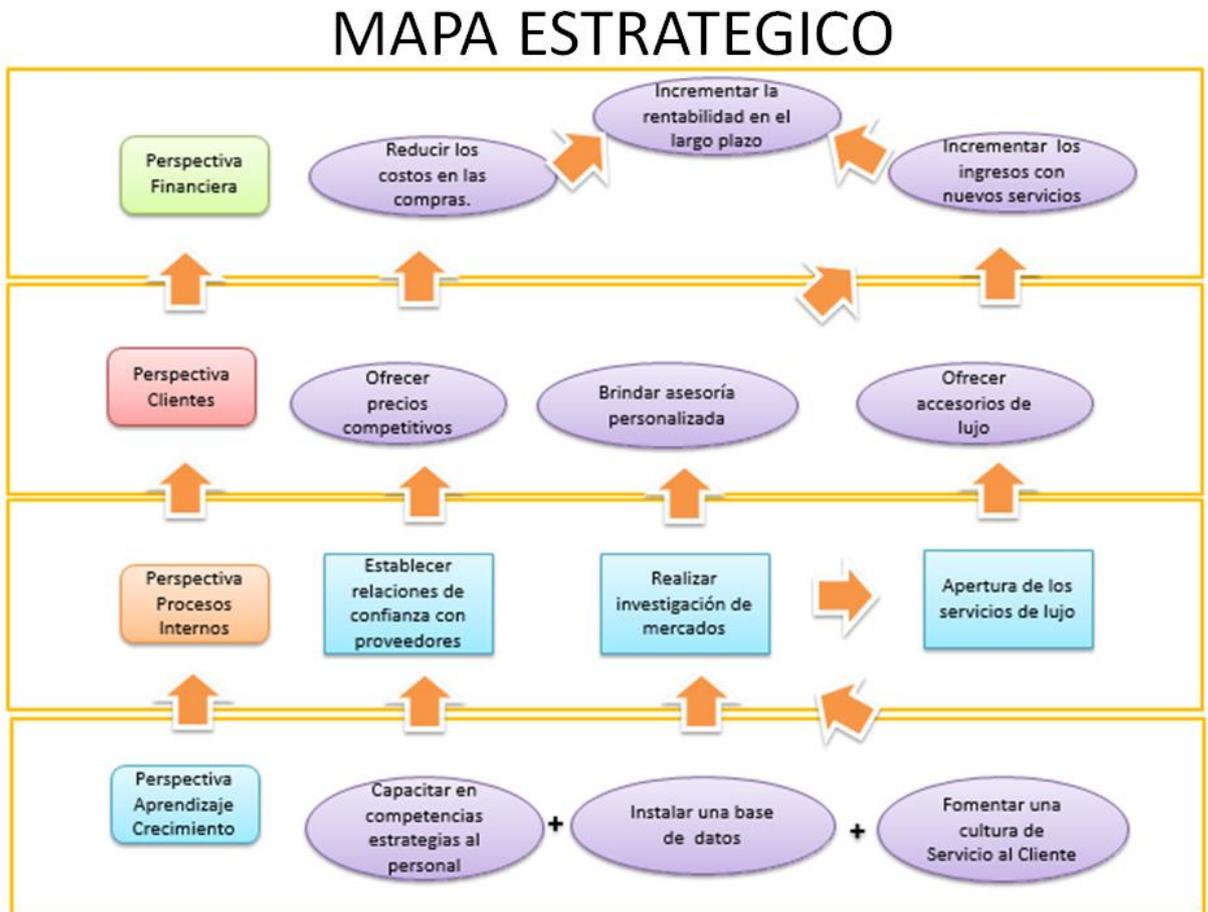
Balance Scorecard

Posterior a la formulación de la misión, visión, valores y políticas se procedió a formular las estrategias para la empresa considerando los clientes, la parte financiera, los procesos financieros, el aprendizaje y control.

Según los Kaplan y Norton (2004) en los beneficios de utilizar el Balance Scorecard, esta que permite alinear los esfuerzos de los empleados hacia la visión de la empresa, mejora la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, permite redefinir la estrategia con base a resultados, permite una relación más clara entre visión, estrategias y acciones, se enfoca en generar valor, existe una correlación entre las diferentes dimensiones que terminan reflejándose en beneficios económicos de corto y largo plazo.

Para la formulación de las estrategias se consideró la misión, visión, políticas, valores y las estrategias que se generaron con la Matriz DOFA. Con lo cual fue posible tener unas estrategias sobre las cuales permitieron orientar el mapa estratégico conforme el modelo del balance scorecard, en la siguiente gráfica se aprecia el mapa propuesto para la empresa Andrés Car Audio.

Gráfica 17. Mapa estratégico para la empresa Andrés Car Audio



Fuente. Elaboración propia. (2018)

Como se aprecia en el mapa estratégico se reflejan las cuatro dimensiones que indica el modelo Balance Scorecard, las cuales están interrelacionadas, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se aporta a las demás, como procesos internos, clientes y por último la dimensión financiera, que para este caso se centra en generar mayores ingresos económicos y rentabilidad.

Las distintas estrategias se organizaron conforme al modelo del Balance Scorecard de Kaplan y Norton (2004) donde se establecen 4 dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Para cada una de estas se estableció un objetivo, una estrategia, meta, responsable e indicador.

Tabla 19. Objetivos estratégicos según las dimensiones del Balance Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVO
FINANCIERA	Aumentar el margen de rentabilidad en 20%
	Aumentar ingresos nueva línea de productos y servicios.
	Reducir costos y gastos en un 30%.
DE CLIENTES	Aumentar las ventas para 2019 en 20%
	Aumentar el portafolio de productos; incluso en la línea de lujos.
	Ofrecer asesoría personalizada
DE PROCESO INTERNOS	Establecer relaciones de confianza con proveedores
	Realizar investigación de mercados en 4 dimensiones: cliente, proveedores, competencia, sector.
	Apertura servicios línea de lujo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal en competencias estratégicas
	Implementar un sistema de información (base de datos)
	Implementar un programa de servicio al cliente

Fuente. Elaboración propia (2018)

Para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos se estableció un plan de acción, donde por cada uno de los objetivos se establece una estrategia, una meta, indicador y se define un responsable, esta estructura permite que la empresa pueda adoptar e implementar lo propuesto, facilitando que se ajuste a su modelo de gestión, disponibilidad de recursos, así mismo para que se asigne responsabilidades según las funciones de los cargos.

Posterior a definir los objetivos para cada una de las dimensiones se procedió a establecer un plan de acción, como se mencionó siguiendo el modelo de Balance Scorecard, propuesto por Norton y Kaplan (2004) el cual se fundamenta en convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Con este modelo se facilita establecer una relación entre los objetivos, estrategia, acciones, responsables e indicadores. Para el empresario esto significa facilidad y practicidad a la hora de implementar el plan propuesto.

Tabla 20. Cuadro de mando integral según el Balance Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	PÉSIMO	REGULAR	BUENO	REAL	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PRESUPUEST	INICIO	TERMINACIÓN	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad a largo plazo.	Margen de Utilidad	8,00%	19,90%	20,00%		20,00%	Aprovechar la expansión del sector automotriz para aumentar los ingresos por ventas y la rentabilidad del negocio	\$ 1.000.000	feb-19	abr-19	
	Aumentar ingresos con nuevos servicios.	% de Ingresos por nuevos servicios.	10,00%	29,90%	30,00%		30,00%	Introducir la venta de dispositivos para automóvil, complementarios al Car Audio, como GPS, dispositivos antirobo, luces, etc.	\$ 500.000	feb-19	abr-19	Gerente
	Reducir costos y gastos por compras en volumen.	% de reducción de costos en el año actual con respecto al año anterior	20,00%	15,10%	15,00%		15,00%	Lograr alianzas con los proveedores para diversificar la base, así mismo, obtener descuentos por compras en volumen y por pronto pago.	\$ 500.000	feb-19	abr-19	Gerente
DE CLIENTES	Ofrecer precios competitivos.	% de diferencia entre el precio ofrecido y el más bajo del mercado	10,00%	5,10%	5,00%		5,00%	Formalizar los procesos, introducir nuevas herramientas que facilitan el trabajo de los colaboradores, mantengan la calidad y reduzcan los tiempos y costos de instalación.	\$ 5.000.000	mar-19	jun-19	Gerente
	Ofrecer accesorios de lujo.	# de nuevas líneas de accesorios de lujo que se ofrecen cada año	3	9	10		10	Con la disponibilidad de proveedores en el orden nacional e internacional buscar accesorios de lujo y dispositivos innovadores para introducir al mercado.	\$ 3.000.000	may-19	ago-19	Gerente
	Brindar asesoría personalizada	Nivel de satisfacción de los clientes	70,00%	94,90%	95,00%		95,00%	Fortalecer el servicio al cliente basados en la personalización, la oportunidad y asesoría, de tal manera que este sea un factor diferenciador.	\$ 500.000	may-19	ago-19	Gerente
PROCESO INTERNO	Establecer relaciones de confianza	# de Alianzas realizadas con proveedores.	5	11	12		12	Estable un trabajo colaborativo con proveedores para tener diversidad de productos y precios competitivos.	\$ 1.000.000	mar-19	jun-19	Gerente
	Realizar investigación de mercado	# de nuevas necesidad detectadas en el mercado	4	8	9		9	Participar en ferias de Car Audio y muestras de automóviles para conocer las tendencias del mercado y tener contacto con clientes y prospectos.	\$ 1.000.000	mar-19	jun-19	Gerente
	Apertura servicios de lujo.	# de nuevos servicios de lujo aperturados cada año	3	9	10		10	Introducir el servicio de lujo para complementar la oferta de Car Audio, lo que incluye atender vehículos de alta gama y ofrecerles dispositivos de lujo.	\$ 500.000	jun-19	jul-19	Gerente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar en competencias estratégicas al personal.	% de personas capacitadas en las competencias genéricas	70,00%	94,90%	95,00%		95,00%	Fortalecer el talento humano para que desarrollen competencias que les permitan tener un mejor desempeño en la ejecución del cargo y funciones delegadas.	\$ 15.000.000	jun-19	dic-19	Gerente
	Instalar una base de datos de clientes.	% de clientes incorporados en la base de datos	65,00%	89,90%	90,00%		90,00%	Con la disponibilidad de las TIC establecer un sistema de información para gestionar la relación con clientes, a través del historial de compra, quejas, peticiones o solicitudes	\$ 1.500.000	mar-19	ago-19	Gerente
	Fomentar una cultura de servicio al cliente	% de cientos con PQR	10,00%	5,10%	5,00%			Con el objetivo de lograr una diferenciación por el servicio al cliente, se trabaja en capacitar al personal para que desarrollen competencias y las usen en procura de lograr un trato ameno y oportuno con los clientes	\$ 2.000.000	jun-19	dic-19	Gerente

Fuente. Elaboración propia (2018)

Conclusiones

El análisis externo de la organización demostró que existen valiosas oportunidades para la empresa Andrés Car Audio las cuales se derivan de un crecimiento del sector automotriz, en la crecimiento del parque automotor muestra que existe una demanda creciente de accesorios para esta segmento, así mismo, se evidencia un aumento de la cultura del car audio que ha sido fomentada por distintos eventos en la ciudad lo que ha generado que se difunda la cultura y se demandan continuamente esta clase de productos. Si bien lo anterior es una oportunidad, también puede generar amenazas porque puede atraer nuevos competidores y con ello dinamizar la situación actual. En cuanto a la situación interna la empresa muestra fortalezas por la experiencia, las buenas relaciones con los clientes y proveedores, los empleados se muestran comprometidos y preparados para afrontar los cambios del entorno.

El mercado de automotriz en Colombia permite evidenciar un incremento en el número de vehículos, en Cali se tiene una tendencia similar por ende existe una valiosa oportunidad, que ha llevado a consolidar una cultura del car audio que se traduce en una demanda de equipos electrónicos. En este sentido la empresa Car Audio tiene una oportunidad económica, sin embargo esta misma situación ha atraído a competidores, es por ello que la empresa debe implementar la planeación estratégica que incluye mejorar la eficiencia interna, de esta manera será más competitiva.

La planeación estratégica propuesta para la empresa Andrés Car Audio resulta viable porque responde al contexto externo, además reconoce las capacidades y necesidades internas. La estructuración de las estrategias permiten mejorar la situación financiera, su posición en el mercado, los procesos internos, incluso explorar nuevos servicios. Desde este punto de vista la ejecución e implementación que la empresa haga le permite llevar un seguimiento continuo y tomar decisiones cuando se deban realizar mejoras o correctivos. El plan como tal resulta viable para la empresa dado que considera las capacidades y recursos que dispone, además se planteó una propuesta de estructura organizacional con que se distribuyen las funciones a fin de que se cada cargo aporte a la ejecución de acciones que conlleven a cumplir la estrategia y por ende alcanzar los objetivos.

Recomendaciones

La empresa Andrés Car Audio se encuentra en un entorno altamente competitivo por lo cual debe realizar una continua investigación de mercados para identificar las tendencias en el desarrollo de tecnología de multimedia para vehículos, así como transformaciones de la industria automotriz que va en camino de orientarse de lleno hacia los autos eléctricos que tendrán nuevos estándares de confort y funcionamiento. Se recomienda realizar continuos esfuerzos por realizar investigaciones de mercados para conocer a tiempo los cambios en los hábitos de consumo de los propietarios de vehículos en cuanto al confort y entretenimiento en sus vehículos. De igual manera estas investigaciones se pueden orientar a conocer la competencia para mejorar las propuestas de valor, generando diferenciación y al mismo tiempo destacarse asumiendo el liderazgo.

En un sector como el del car audio se requiere innovar para ser competitivos y en este sentido es importante que la empresa apoye al personal para que aporten cambios, generen ideas nuevas, sugieran diseños y en si generen una cultura de innovación y cambio hacia la mejora continua.

Se debe monitorear la viabilidad de las estrategias formuladas y en caso de ser necesario realizar ajustes a las mismas dado que la situación externa e interna cambian progresivamente y es necesario ir adaptándose a dichos cambios.

El plan de acción debe ser controlado y ajustado conforme se van ejecutando las estrategias, para valora temas como la relación costo beneficio, evaluación del desempeño, cumplimiento parcial y total de las metas propuestas.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Cali (2016). Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2015. p. 117.

Alcaldía de Cali, (2016) Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS). Recuperado el 17 de agosto de 2018 de: http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/32970/plan_de_gestin_integ_ral_de_residuos_slidos_pgirs/

Alcaldía de Cali, (2018) Cali en cifras. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de: http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Alcaldía de Cali. (2013) Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Cali en Cifras. 2013.

Alcaldía de Cali. (2016) Cali en Cifras 2015. Departamento Administrativo de Planeación, 2015, p12.

Álvarez M. M. (2005) Historia del Pensamiento Administrativo. Edición en Español. Editorial Pearson Educación. México.

ANDI – Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2009). Cámara Automotriz

ANDI (2010) Industria de vehículos. Caracterización del sector automotriz. <http://proyectos.andi.com.co/cinau/Documents/Documento%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20Industria%20de%20Veh%C3%ADculos.pdf>

ANDI. (2016) Industria de vehículos. Caracterización del Sector Automotor. Recuperado el 25 de septiembre de 2018 de: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>

Ansoff H. I (1977). Estrategia Empresarial. Editorial Mc Graw Hill, México 1977

Ansoff, I. (1965). Corporate strategy. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.

Ávalos G. J. (2009) Recursos y Objetivos de una empresa. https://www.academia.edu/15285570/1.-Definici%C3%B3n_y_objetivos

Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Recuperado 18 de septiembre de 2018 de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

Banguero L. H. (2015) El impacto de los flujos migratorios sobre la ciudad de Cali: un análisis exploratorio con información del censo de población y vivienda de Colombia 2005. Revista de Economía & Administración, Vol. 12 No. 1. Enero - Junio de 2015

Bedoya B. Y., Domínguez G. D. (2013) Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Fundelec Ltda para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Administración de Empresas. Santiago de Cali

Bernal C., Sierra H. (2008) Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Editorial Pearson Educación de México S.A., 2008. ISBN 978-970-26-1562-0, p. 39.

Blank L. B. (2002). La Administración de organizaciones, un enfoque estratégico, Editorial: Centro Editorial Universidad del Valle.

Cali Como Vamos (2018) Encuesta de percepción ciudadadana. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de: https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/estos-los-resultados-la-encuesta-cali-2017/

- Cámara de Comercio de Cali, (2016) Informe de gestión. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de: <https://www.ccc.org.co/informe-gestion-ano-2016/>
- Castro P. J. (2017) Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). Programa de Administración de Empresas. Diplomado en Alta Gerencia. Bogotá, D.C.
- Charles W. H., Gareth H. (2012) Planeación Estratégica. Octava Edición. Mc Graw Hill.
- DANE. (2015) ICER. Informe Coyuntural Económico Regional Valle del Cauca. 2014.
- DANE. (2017) ICER. Informe Coyuntural Económico Regional Valle del Cauca. 2016.
- Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Cali (2016). Cali en Cifras. 2015. P. 12
- Diez P. E., García , Martín y Periañez (2001) Administración y dirección. Madrid :McGraw-Hill,
- El País de Cali. (2015) Bajarse del carro, un desafío de Cali para superar crisis de movilidad. Publicado 1 de marzo de 2015. Recuperado el 20 de septiembre de 2018 de: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/movilidad-cali-asunto-pendiente-y-lleno-desafios>
- Faisal F. R., Tous L. J. (2016) Diseño del Plan Estratégico para la empresa Auto Bosque S.A.S. de la ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena de Indias, D.T. y C.
- Ferrel O. C., Hirt G. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. México : McGraw-Hill Interamericana
- Fiducoldex. (2012). Sector Automotor Colombiano. Invierta en Colombia Trabajo Compromiso Ingenio. Vol 1 No. 1. 19 pp
- Fleitman G. (2000) Negocios Exitosos. Mc Graw Hill.

Franklin E. (2004) Organización de Empresas. Segunda Edición. McGraw Hill, 2004, Pág. 177.

Fred D. (2013) Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición. Editorial Pearson. México.

Fuente. Cámara de Comercio de Cali, (2016) Recuperado el 22 de septiembre de 2018 de: <http://www.ccc.org.co/file/2017/01/Balance-economico-de-Cali-y-el-Valle-del-Cauca-en-2016.pdf>

Galindo M. L. (2005) Esquema de la planeación estratégica y sus elementos. Universidad Autónoma de México. <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf>

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. 2a ed. España: M

Hernández S.R, Fernández C. C. y Baptista L.P, (2015) Metodología de la investigación, Sexta Edición. Mc Graw Hill. México.

Hill. 123-191

Jiménez, J. (2010) El valor de los Valores en las organizaciones (3ª. Ed.) Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones.

KAPLAN y NORTON. Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000. Año 2004.

Mendoza R. L. (2013) Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramirez. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena de Indias, Colombia.

Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones (2013). Informe de prensa. Marzo 3 de 2013. Bogotá.

Minzberg H. (2001) Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial Ateneo. Buenos Aires. Argentina.

Periódico El Tiempo (2010) Car audio: ABC para principiantes. Publicado 1 de octubre de 2010. Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8043060>

- Porter M. (2010) ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior. Editorial Pirámide.
- Quintanilla Q. J. (2011) Plan de negocios para una empresa Comercializadora De Repuestos Automotrices en el Departamento de Guatemala. Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Químicas Y Farmacia
- Sallenave J. P. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 2002
- Sallenave J. P. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 2002
- Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Superintendencia de Industria y Comercio (2012) Boletín Informativo. Autopartes y Diseño de competentes. Recuperado el 15 de agosto de 2018 de: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletin_es_Tecnologicos/Autopartes.pdf
- Thompson (2012) Administración Estratégica. Teoría y Casos. Mc Graw Hill Educación. México.
- Weihrich, H., (2001). Administración, una perspectiva global. México: Ed. Mc.Graw
- Zambrano C.C. (2014) Planificación estratégica aplicada a los servicios de salud oral en el dispensario del seguro social campesino de Tranquipiedra, Parroquia Canuto, Cantón Chone, Provincia de Manabí. Enero junio/2013. Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Médicas. Instituto Superior de Postgrado en Salud Pública. Maestría en Gerencia y Auditoria de Servicios de Salud Bucal. Quito Ecuador.

Anexos

Anexo 1. Cuadro de Mando

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	PÉSIMO	REGULAR	BUENO	REAL	META
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad a largo plazo.	Margen de Utilidad	8,00%	19,90%	20,00%		20,00%
	Aumentar ingresos con nuevos servicios.	% de Ingresos por nuevos servicios.	10,00%	29,90%	30,00%		30,00%
	Reducir costos y gastos por compras en volumen.	% de reducción de costos en el año actual con respecto al año anterior	20,00%	15,10%	15,00%		15,00%
DE CLIENTES	Ofrecer precios competitivos.	% de diferencia entre el precio ofrecido y el más bajo del mercado	10,00%	5,10%	5,00%		5,00%
	Ofrecer accesorios de lujo.	# de nuevas líneas de accesorios de lujo que se ofrecen cada año	3	9	10		10
	Brindar asesoría personalizada	Nivel de satisfacción de los clientes	70,00%	94,90%	95,00%		95,00%
PROCESO INTERNO	Establecer relaciones de confianza	# de Alianzas realizadas con proveedores.	5	11	12		12
	Realizar investigación de mercado	# de nuevas necesidad detectadas en el mercado	4	8	9		9
	Apertura servicios de lujo.	# de nuevos servicios de lujo aperturados cada año	3	9	10		10
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar en competencias estratégicas al personal.	% de personas capacitadas en las competencias genéricas	70,00%	94,90%	95,00%		95,00%
	Instalar una base de datos de clientes.	% de clientes incorporados en la base de datos	65,00%	89,90%	90,00%		90,00%
	Fomentar una cultura de servicio al cliente	% de cientos con PQR	10,00%	5,10%	5,00%		

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PRESUPUEST	INICIO	TERMINACIÓN	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aprovechar la expansión del sector automotriz para aumentar los ingresos por ventas y la rentabilidad del negocio	\$ 1.000.000	feb-19	abr-19	
	Introducir la venta de dispositivos para automóvil, complementarios al Car Audio, como GPS, dispositivos antirobo, luces, etc.	\$ 500.000	feb-19	abr-19	Gerente
	Lograr alianzas con los proveedores para diversificar la base, así mismo, obtener descuentos por compras en volumen y por pronto pago.	\$ 500.000	feb-19	abr-19	Gerente
DE CLIENTES	Formalizar los procesos, introducir nuevas herramientas que facilitan el trabajo de los colaboradores, mantengan la calidad y reduzcan los tiempos y costos de instalación.	\$ 5.000.000	mar-19	jun-19	Gerente
	Con la disponibilidad de proveedores en el orden nacional e internacional buscar accesorios de lujo y dispositivos innovadores para introducir al mercado.	\$ 3.000.000	may-19	ago-19	Gerente
	Fortalecer el servicio al cliente basados en la personalización, la oportunidad y asesoría, de tal manera que este sea un factor diferenciador.	\$ 500.000	may-19	ago-19	Gerente
PROCESO INTERNO	Estable un trabajo colaborativo con proveedores para tener diversidad de productos y precios competitivos.	\$ 1.000.000	mar-19	jun-19	Gerente
	Participar en ferias de Car Audio y muestras de automóviles para conocer las tendencias del mercado y tener contacto con clientes y prospectos.	\$ 1.000.000	mar-19	jun-19	Gerente
	Introducir el servicio de lujo para complementar la oferta de Car Audio, lo que incluye atender vehículos de alta gama y ofrecerles dispositivos de lujo.	\$ 500.000	jun-19	jul-19	Gerente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el talento humano para que desarrollen competencias que les permitan tener un mejor desempeño en la ejecución del cargo y funciones delegadas.	\$ 15.000.000	jun-19	dic-19	Gerente
	Con la disponibilidad de las TIC establecer un sistema de información para gestionar la relación con clientes, a través del historial de compra, quejas, peticiones o solicitudes	\$ 1.500.000	mar-19	ago-19	Gerente
	Con el objetivo de lograr una diferenciación por el servicio al cliente, se trabaja en capacitar al personal para que desarrollen competencias y las usen en procura de lograr un trato ameno y oportuno con los clientes	\$ 2.000.000	jun-19	dic-19	Gerente

