

**Reestructuración Estratégica De La  
Academia Metropolitana de Automovilismo LTDA**

Jaime Enrique Martínez Galindo

Febrero 2019.

Directora:

Maria Esperanza Lopez Duque

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Tesis de Grado

## **Dedicatoria**

A quienes con su constante apoyo jamás dejaron de creer que lo lograría, a mi madre que me respaldo a cada instante desde el primer día de estudios, a Ruby que me enseñó el coraje necesario para llenar cada acto de amor y esperanza, a Valen por despertar de nuevo en mi la vida, los sueños y la alegría.

## **Agradecimientos**

Agradezco a John Alexander Valencia, su fe en que realmente valía la pena culminar aquel esfuerzo que durante tantos años desarrollamos en equipo y a Claudia Milena Marín por permitirme aprender de una profesional capaz, pero ante todo por su disposición a guiarme en el camino de ser un profesional.

## Resumen

El proyecto de investigación para la reestructuración estratégica de la academia metropolitana de automovilismo, obedece a la percepción de posibles mejoras en cada uno de los campos de la administración de la empresa.

En la búsqueda de soluciones se procedió a identificar la evolución de las teorías administrativas hasta la actualidad, momento en el cual se percibe la definición de procesos e implementación de indicadores del cuadro de mando integral, como los mecanismos adecuados para la proyección de esta entidad educativa en términos de servicio, administración y mejoramiento continuo de su proceso académico.

Para ello se realizó un análisis detallado de la organización en términos de área comercial, académica, financiera y de innovación en todos los niveles del proceso y se caracterizaron los procedimientos actuales de operación con lo cual se obtuvo la situación real en cada campo y su consonancia entre la visión y deseo de sus accionistas frente a la realidad de su participación en el mercado.

Una vez consolidada toda la información se procede a plantear los indicadores fundamentales de aquellos procesos que permiten leer en conjunto la realidad de la operación frente a cada una de las áreas planteadas por Norton en su diseño de cuadro de mando integral al igual que indicadores en procesos claves que se obtienen del desarrollo normal entre las áreas.

Finalmente se procede con la definición de políticas gerenciales en términos de necesidades internas que se deben atender para implementar posteriormente el cuadro de mando integral de

forma efectiva y viable en el tiempo, de lo cual se desprenden los fundamentos económicos que soportan la presente propuesta.

## Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Tabla de Contenidos .....	6
<i>Capítulo I</i> .....	10
<i>Antecedentes de la idea</i> .....	10
Situación problema .....	11
Definición del problema.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación del estudio.....	15
Beneficios que conlleva.....	16
Limitaciones previsibles.....	16
<i>Capítulo II</i> .....	17
Marco teórico .....	17
Reingeniería de procesos. ....	25
Mapa de procesos. ....	28
Cuadro de mando integral. ....	33
Marco normativo.....	38
Marco conceptual.....	40
Centro de enseñanza automovilística.....	40
Cuadro de mando integral.....	40
Criterios de aplicación.....	42
Reingeniería.....	44

Educación para el trabajo y el desarrollo humano.....	45
Marco situacional.....	45
Evolución de los CEA's en el mundo.....	45
Evolución de los CEA's a nivel nacional.....	47
Capítulo 3.....	50
Descripción actual de la empresa y el contexto general de que es el negocio.....	50
Descripción de la investigación.....	52
Descripción general de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral cliente, financiera, operativa (académica) y de innovación.....	55
Perspectiva del cliente (área comercial).....	55
PERSPECTIVA OPERATIVA (AREA ACADEMICA).....	59
Perspectiva financiera.....	64
Perspectiva innovación y desarrollo.....	66
Descripción de los procesos estadísticos a utilizar frente a cada uno de los factores a medir. .....	68
Perspectiva del cliente (área comercial).....	68
Perspectiva operativa (área académica).....	82
Perspectiva financiera.....	90
Perspectiva innovación y desarrollo.....	94
Descripción de las ventajas competitivas esperadas con la implementación de nuevas estrategias administrativas.....	96
CAPITULO 4.....	97
Medición y tabulación de datos para la obtención de resultados que permitan identificar el estado de los procesos internos.....	97
Análisis de los procesos comerciales.....	97

Análisis de los procedimientos operativos y académicos. ....	99
Análisis de los procesos financieros. ....	104
Análisis de proyectos de innovación tecnológica y educativa. ....	108
CAPITULO 5.....	109
Propuestas de mejoramiento en políticas de control y administración de la academia metropolitana de automovilismo Ltda. ....	109
Definición de indicadores .....	109
Cuota de mercado:.....	109
PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE.....	111
CRECIMIENTO MENSUAL DE CLIENTES EMPRESARIALES.....	111
Satisfacción general del servicio .....	112
Porcentaje de satisfacción de los usuarios frente a los vehículos.....	112
Porcentaje de satisfacción frente a las instalaciones .....	113
Porcentaje de satisfacción frente a la capacitación.....	113
INDICADOR DE SATISFACCIÓN PROCESOS ACADEMICOS Y COMERCIALES	113
INDICADOR INTERNO DE CAPACITACIÓN .....	114
INDICADOR INTERNO DE INFRAESTRUCTURA.....	114
INDICADOR INTERNO DE CONDICIONES LABORALES .....	115
Sistematización de información contable.....	116
Implementación de sistemas virtuales de capacitación .....	116
Ampliación y mejora del portafolio .....	117
Diversificación de la publicidad.....	118
Definición de procedimientos claves para la viabilidad de la implementación del cuadro de mando integral. ....	118
ACCIONES ESTRATEGICAS.....	119



Análisis de viabilidad e impacto económico del cuadro de mando integral en las utilidades de la organización .....	120
RECOMENDACIONES.....	124
CONCLUSIONES .....	122
Bibliografía .....	124

## *Capítulo I*

### *Antecedentes de la idea*

Clásicamente la organización de las empresas se ha inspirado en el modelo taylorista, mediante el cual, estructuras verticales como departamentos esencialmente independientes, se encargaban de controlar y desarrollar las actividades de los procesos que les correspondía. Estos sistemas comenzaron a implantarse a principios del siglo XX y cumplieron, sin duda, su objetivo principal: el aumento de la productividad, las empresas que comenzaron a emplear este esquema y lograron resultados no soñados hasta ese momento. Muchas de las organizaciones actuales aún funcionan con este modelo; sin embargo, se ha evidenciado que muchos de los problemas se generan precisamente en los momentos del proceso en que sus actividades se ubican entre los servicios o unidades, apareciendo lagunas jerárquicas y funcionales que acarrearán la aparición de islas organizativas.

En la actualidad vivimos en un mundo en constante evolución donde las organizaciones estructuradas por departamentos funcionales y procedimientos rígidos están en extinción, hoy en día las empresas exitosas se distinguen por su flexibilidad y agilidad basadas en una comunicación transversal, en particular, se trata de empresas donde predomina la articulación y coordinación entre los diferentes actores de los procesos inherentes a la organización, lo que ha llevado a estas a apuntarle a la importancia de los procesos por lo cual fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial la gestión por procesos, los cuales no irrumpieron con fuerza como *la solución*, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Inicialmente, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar *otro proceso*.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aun así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total.

La estandarización de procesos, se ha convertido hoy en día en una herramienta que genera una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, ya que las exigencias que demanda el mercado actual, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios, la alta competitividad que enfrentan las organizaciones frente a la globalización en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, haya dejado de ser un recurso guardado en las organizaciones, para estar al alcance de todos; provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar; siendo así el objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización el fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor.

### **Situación problema**

La capacitación y formación de conductores es un mercado fluctuante que está siendo afectado por cambios en la normatividad del Ministerio de Transporte, Secretaria de Educación y

Superintendencia de Puertos y Transporte, con lo cual es necesario mejorar continuamente los procesos de capacitación para ser competitivos y aumentar el nivel de rentabilidad del negocio.

El proceso de captación de nuevos clientes a la fecha se realiza exclusivamente por solicitud de las personas interesadas que telefónica o personalmente solicitan información de capacitación o validación de licencias de las diferentes categorías, lo cual evidencia una necesidad de mejora en este proceso del área comercial donde no se están realizando campañas publicitarias, convenios o algún tipo de actividad que busque atraer nuevos clientes.

De igual forma, la transformación del mercado en los últimos cinco años hace imprescindible la redefinición de los procesos internos de la organización para lograr responder efectivamente a las necesidades de los clientes, es cada vez más notorio los frecuentes vacíos existentes en los procesos actuales, ya que la rígida estructura administrativa no permite que la información fluya adecuadamente a través de los funcionarios que intervienen en cada uno de los procesos, con lo cual se afecta permanentemente el cumplimiento de la promesa de venta de los servicios hecha a los clientes.

Adicionalmente en el mercado se están presentando dos situaciones que evidencian aún más la necesidad de políticas gerenciales que le permitan a la empresa evolucionar para captar el mercado a través de nuevas estrategias, la primera es la obligatoriedad de actualización de las licencias de conducción emitida por el gobierno nacional a través de la Ley 769 código nacional de tránsito (2002), lo cual genero una sobre demanda en el servicio de validación de licencias de conducción que lleva a los centros de enseñanza automovilística del país a su límite de

capacidad, con lo cual se evidencio la falta de claridad en las políticas gerenciales, la improcedencia de la óptima prestación de los servicios y la inoperancia comercial de los funcionarios; la otra situación es la tendencia al alza en la falsificación de documentos de conducción en todas las categorías, como también la omisión del procedimiento y control que se debe cumplir por los organismos de tránsito en el área metropolitana, “En la actualidad cerca del 30 % de las licencias de conducción del país son falsas y seguramente sus portadores no están al tanto de la serie de delitos en los que podrían incurrir”. (PASES FALSOS, 2011)

La Academia Metropolitana de Automovilismo funciona administrativamente dividido en cuatro procesos Académico, Administrativo y Financiero, Operativo y Comercial, los cuales a pesar de tener mucha relación intrínseca por la naturaleza de la actividad que se realiza en conjunto que es la formación de conductores donde su principal objetivo además de velar por la formación y capacitación de conductores consientes y responsables de buen comportamiento en las vías es generar estrategias que contribuyan con el fortalecimiento y posicionamiento de la academia viéndose esto reflejado en el aumento del nivel de rentabilidad y participación en el mercado, existe una comunicación poco eficiente entre áreas y no hay formalización en el seguimiento de procesos y construcción de los mismos, falta sincronía y uniformidad de procedimientos en cada una de las áreas, terminando cada una trabajando desligadas en las actividades en las cuales se debe trabajar en unidad.

### *Definición del problema*

La actual estructura administrativa de la academia metropolitana de automovilismo es incapaz de atender la creciente demanda del servicio de capacitación de conductores con calidad, efectividad y rentabilidad; además de velar por el mejoramiento continuo de sus procesos.

### *Objetivo general*

Diseñar el Cuadro de Mando Integral y respectivo proceso de implementación para redefinir las políticas y estrategias gerenciales y reestructurar progresivamente los diferentes procesos de la organización comprometidos con las necesidades de la sociedad, las expectativas de los accionistas y las nuevas exigencias de ley.

### *Objetivos específicos*

- \* Describir el estado actual de los procesos que se realizan en la Academia Metropolitana de Automovilismo Ltda., del municipio de Pereira.
  
- \* Identificar el nivel de conocimiento sobre los procedimientos y medios que se utilizan en la prestación de los servicios, por parte de los integrantes de la Academia Metropolitana de Automovilismo Ltda.

- \* Conocer los protocolos que se tenían definidos en el proceso de Gestión de la Calidad con la cual se certificó en norma técnica colombiana ISO 9001 a la organización en el año 2011 e identificar su aplicabilidad en el mercado actual.
  
- \* Conocer las exigencias establecidas por el Ministerio de Educación a través de la ley 115, ley nacional de educación (1994) y ley 1064 ley de educación no formal (2006), por el Ministerio de Transporte a través de la ley 769 código nacional de tránsito y transporte (2002) y el decreto ley 1500 reglamentación para la operación de los centros de enseñanza automovilística (2009), y demás disposiciones del gobierno nacional y departamental que en materia se hayan desarrollado.
  
- \* Diseñar el Cuadro de Mando Integral, a implementarse en el corto, mediano y largo plazo, partiendo de los resultados de los objetivos anteriores, y enmarcado en los principios misionales de la empresa.

### *Justificación del estudio*

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, es por esto que, establecerlos por escrito para darles validez y poder llevar la trazabilidad de estos puede mejorar sustancialmente la operatividad de la academia. Sin embargo esta necesidad de revisión y cambio, debe llevarse a cabo a un ritmo adecuado de manera gradual, que permita observarse la mejora de manera progresiva y efectiva.

Por lo tanto en la definición e implementación adecuada de procesos, siendo estos medidos a través del cuadro de mando integral, se considera viable el desarrollo del objeto social de la organización a mediano y largo plazo en un mercado cada vez más competitivo, para garantizar una alta satisfacción de los usuarios mediante operaciones y recursos viables para los accionistas.

### *Beneficios que conlleva*

Lograr reestructurar los procesos que conlleven a mejorar las políticas gerenciales, llevándolos a una estructura más organizada sin caer en demasiados protocolos, haciendo una gestión exitosa de esto, logrará que se pueda concebir toda la organización como una maquinaria articulada y eficiente, que funcione de manera autónoma y con mayor fluidez.

### *Limitaciones previsibles*

Implica normalmente enfrentarse a resistencia a los cambios que deben adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que se aspira para, a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse atados por «lo que están haciendo», que supondrá un lastre a las nuevas ideas.



## *Capítulo II*

### **Marco teórico**

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de la organización.

En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba, y en donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Fue hasta 1.776 cuando Adam Smith con la publicación “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de la naciones), definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que “El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; ésta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y ésta, de los precios”. Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo.

Este principio fue adoptado por los capitalistas de la primera etapa (1.760 – 1.830) y segunda etapa (19.87 – 1.914) de la revolución industrial, quienes encontraron en él, la respuesta a su necesidad de incrementar su riqueza. Con la división del trabajo y la especialización prevalecieron las estructuras organizacionales de tipo jerárquico y el nacimiento del mecanicismo como teoría organizacional predominante.

Finalizando la segunda revolución industrial con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, manteniéndose las estructuras de tipo jerárquico y con un prevaleciente mecanicismo. La administración científica trajo consigo el paradigma de la eficiencia y la productividad y la aplicación de métodos como la estandarización que aseguran el éxito organizacional. Con la administración científica de Taylor, se inició el diseño de cargos con énfasis en la tarea, refinando la división del trabajo y ampliando la brecha existente entre quienes piensan y quienes ejecutan las actividades. Otro aporte importante a la administración científica lo realizó Henry Ford, quien determinó los fundamentos de la producción en serie.

Hacia 1.909 Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una maquina creada con un fin único y específico. En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones y puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

En 1.916 Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración que enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos, no partiendo de la eficiencia individual (propuesta por Taylor) sino de la eficiencia de la totalidad de la estructura. Dentro de

esa estructura propuso las funciones principales de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) reconociendo la división del trabajo pero con sentido horizontal y vertical y la definición del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control). Con Fayol se mantienen las escalas jerárquicas donde la capacidad administrativa se eleva con el nivel en la organización. También reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales (la estructura) e informales y a la administración como el todo que permite coordinar e integrar para un fin común.

En oposición al mecanicismo predominante de la administración clásica, en 1.932 surgió la Teoría de las Relaciones humanas propuesta por Elton Mayo, quien partió del principio de que la aplicación de las relaciones humanas es vital para el éxito de una empresa. Mayo realizó estudios sobre la motivación y sus efectos en la baja productividad, ausentismo y deserción. También evaluó la relación existente entre la cooperación y solidaridad en el logro de los objetivos de la empresa, apoyándose en ciencias humanas como la sociología y la psicología. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de humanizar el trabajo en busca del logro de los objetivos de la empresa (enfoque conductista), y dio paso para que la administración superara el mecanicismo de las anteriores teorías, al introducir el concepto de organicismo apoyado en la analogía de la organización como un ser vivo. Sin embargo con el nuevo enfoque se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas, en un organismo con un cerebro (la administración) y unos órganos (áreas funcionales) y unas extremidades (los niveles operativos).

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet en la organización internacional de la Administración Dinámica “Constructive conflict, power and dynamic administration” (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica). Sus trabajos

permitieron reevaluar el mecanicismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e indicó formas para resolver deficiencias organizacionales. Entre sus aportes se encuentran los siguientes:

- \* El estudio de predominio, el compromiso y el conflicto constructivo (ver la Tabla 1).
- \* Propuestas para mejorar la coordinación mediante el contacto directo entre las personas interesadas, la oportuna planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.
- \* La importancia de la participación a todo nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento.
- \* “No hay que preguntar ante quiénes se responde, sino qué se responde”

---

Tabla 1. Relaciones de poder y autoridad de Mary Parket Follett

Predominio	“Un departamento muy poderoso de una organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno, lo cual puede provocar mayor costo de tiempo y recursos de una empresa y el único beneficiado es posiblemente un empleado o en el mejor de los casos dicho departamento”
Compromiso	“En las organizaciones, los departamentos hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.”

---

Conflictivo constructivo	“El conflicto debe apreciarse como un proceso normal, mediante el cual la diferencia socialmente valiosa se registra para el enriquecimiento de todos. Sin conflicto interno, el predominio de ciertas áreas mataría a la organización, por la imposición de normas y procedimientos sin importar si se afecta a quien produce, el control interno, administrativo y financiero puede convertirse en un fin en sí mismo y en un instrumento para ejercer poder sobre quien no lo acata. Sin embargo, reconoce que es imposible prescindir totalmente de la coerción. Sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros que participe en la solución de los problemas, en cuya base se puede asegurar el máximo aporte de todos los obreros a la eficiencia de la organización.”
--------------------------	---

Se puede afirmar que Mary Parket Follett presentó varios de los principios que fundamentan la gestión por procesos, al ver la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales (como el predominio), sentando los preceptos del empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad.

En 1.947 surge la Teoría Estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber, esta teoría se centró en el estudio de la estructura y los recursos humanos, buscando su equilibrio y en el estudio de cuatro elementos principales de la organización: autoridad (en toda organización existe alguien que dirige a otros), comunicación (fundamento para el logro de los objetivos),

estructura de comportamiento (como se divide el trabajo) y estructura de formalización (las normas que rigen la empresa).

Hacia 1.972 se presentó la Teoría Contingencial de Chandler, Skinner y Burns, que parte del principio de la relatividad de la administración. En esta teoría se afirma que existen variables dependientes (las técnicas administrativas) e independientes (las ambientales o del entorno), que condicionan el logro de los objetivos de la organización, pero con una relación funcional if – then, donde la administración es pro – activa y no reactiva ante los cambios en el entorno, esta teoría afirma que no existe la “mejor” forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan, sino que se puede usar la herramienta administrativa adecuada para cada caso.

A partir de 1.980, han aparecido técnicas y herramientas que también han contribuido a la revolución del pensamiento administrativo, pero que no se pueden calificar como teorías administrativas sólidas, ya que muchas de ellas son profundizaciones de alguna de las teorías anteriores.

De forma paralela a la evolución del pensamiento administrativo, también el pensamiento sobre la calidad se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que

articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

### Mejora de Procesos

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales.

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas. El diagrama de la figura 1 resume las etapas de este método y sus rasgos más característicos.

### FIGURA 1

#### MÉTODO SISTEMÁTICO DE

#### MEJORA DE PROCESOS

Etapa	Acciones
Identificación, definición	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Detectar lo que desean y necesitan los clientes.</li> <li>* Describir el proceso con el nivel de detalle necesario.</li> <li>* Incluir las medidas adecuadas.</li> </ul>
Medición y análisis del	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estudiar los resultados de las medidas.</li> <li>* Detectar áreas potenciales de mejora.</li> <li>* Elegir las mejoras más prometedoras.</li> </ul>
Identificación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar y aplicar los cambios para la mejora.</li> <li>* Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.</li> </ul>
Normalización/	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados.</li> <li>* Documentar las mejoras para normalizarlas.</li> </ul>
Plan para la revisión y	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso.</li> <li>* Realizar las medidas.</li> <li>* Analizar los resultados.</li> <li>* Tomar acciones para mejorar los resultados.</li> </ul>

El rasgo más característico de este Método sistemático de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para



confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

### **Reingeniería de procesos.**

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa, Se puede definir como *«la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez»* (Mike Hammer).

La reingeniería de procesos es el rediseño radical y la reconcepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras drásticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez, está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización, con un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global

positivo, presenta una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla.

Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo, la reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas.

Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

El método se puede introducir en teoría proceso a proceso, pero implica cambios profundos de mentalidad, por lo que en la práctica se cambian bloques enteros de procesos relacionados, o todos los procesos básicos de una unidad de negocio, o bien directamente todos los procesos clave de la empresa.

Para reducir el riesgo al mínimo, es recomendable tomar ciertas precauciones, sobre todo al inicio. Éstas pueden ser:

- \* Explorar a fondo lo que demandan los clientes y las recompensas que ofrece el mercado.

- \* Explicar ampliamente qué se va a intentar y qué se pretende con ello.
- \* Formar y adiestrar al grupo al que se va a encargar del proyecto en las técnicas más comprometidas (trabajo en equipo, análisis de gestión por procesos, despliegue de los cambios).
- \* Explicar al grupo de proyecto el resultado final que se desea (en términos no restrictivos) y dejar que vuele.
- \* Colaborar con el grupo de proyecto, durante las fases de innovación de ideas y de elaboración de las mismas, para ganar tiempo y vender sus ideas al resto de la empresa.

De este modo, la implantación de los cambios será más suave, ya que las ideas y los programas se habrán ido conociendo y discutiendo durante el período de desarrollo del proyecto de reingeniería.

La preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

Con esta premisa aceptada, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos, por su aceptación extendida, por los resultados que están dando en bastantes organizaciones y por su

integración creciente con otros modelos de gestión, como el marketing relacional y el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial, se describen a continuación dos de ellos: el Mapa de procesos y el Cuadro de mando integral.

### *Mapa de procesos.*

De forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

1. La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.

Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.

#### CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

**Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

**Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

**De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las

2. La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.
3. La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.
4. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo.
  - \* El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
  - \* La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
  - \* Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

Para ilustrar el modo de desarrollar el mapa de procesos, se adjunta un ejemplo de aplicación a una empresa generadora de energía eléctrica.

Las figuras siguientes incluyen el esquema general de procesos (figura 2), el despliegue de un proceso prioritario (figura 3) y la ficha de otro proceso (figura 4).

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de

objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo:

- \* Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado.
- \* Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.

De ahí el uso extendido del Mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno.

FIGURA 2

MAPA DE PROCESOS:

ESQUEMA GENERAL

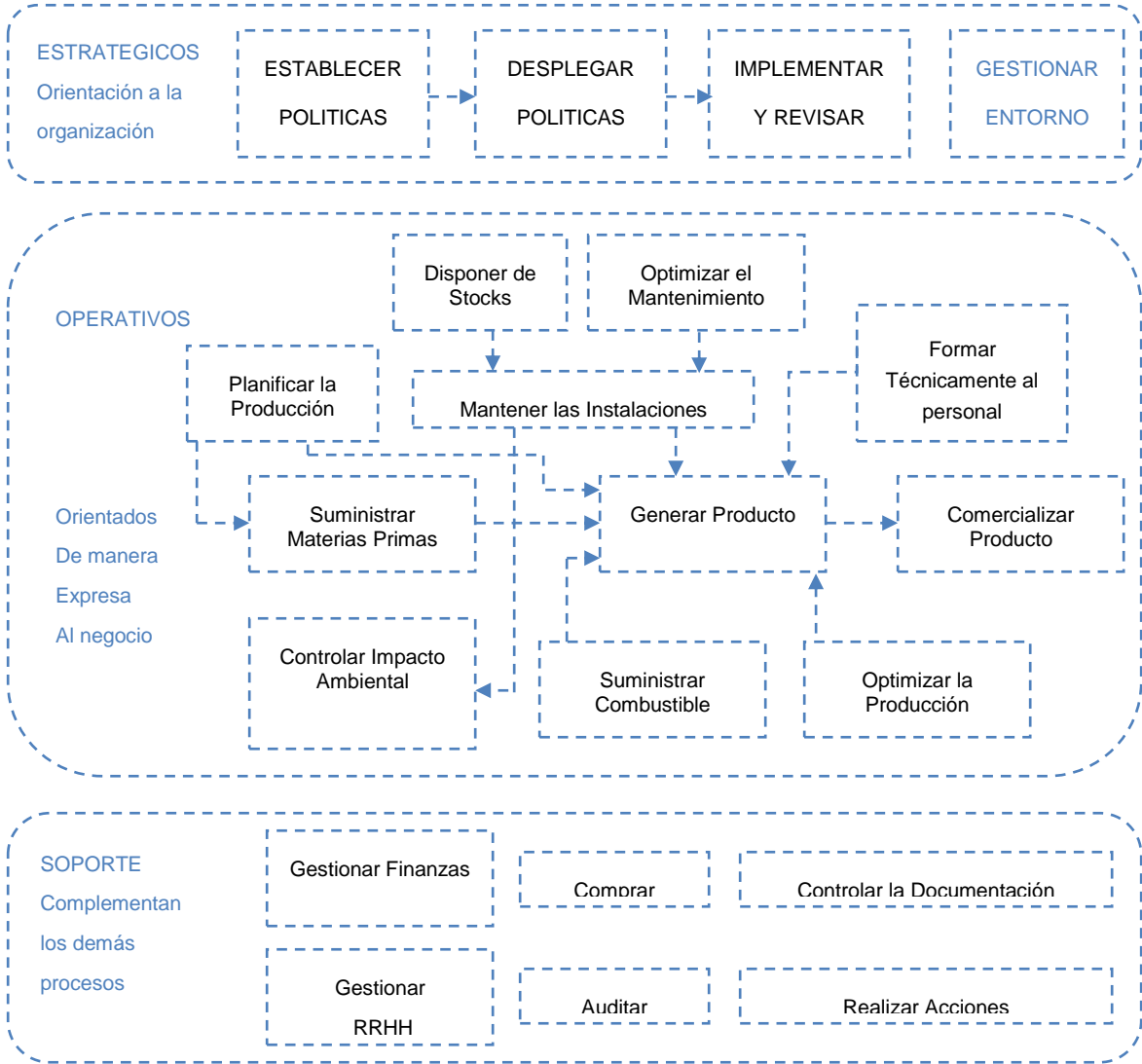


FIGURA 3 – DESPLIEGUE DEL PROCESO: «GENERAR PRODUCTO»

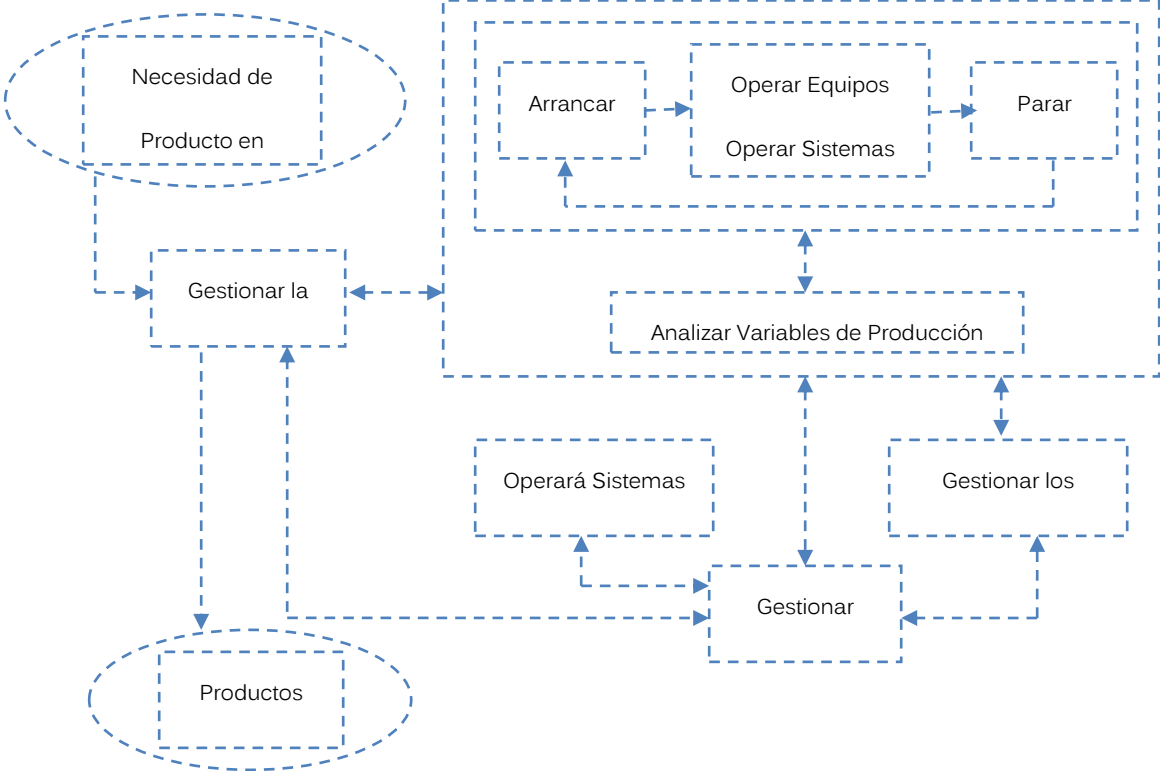




FIGURA 4 – FICHA DEL PROCESO: «ARRANCAR EQUIPOS»



*Cuadro de mando integral.*

El concepto de Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute) que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección

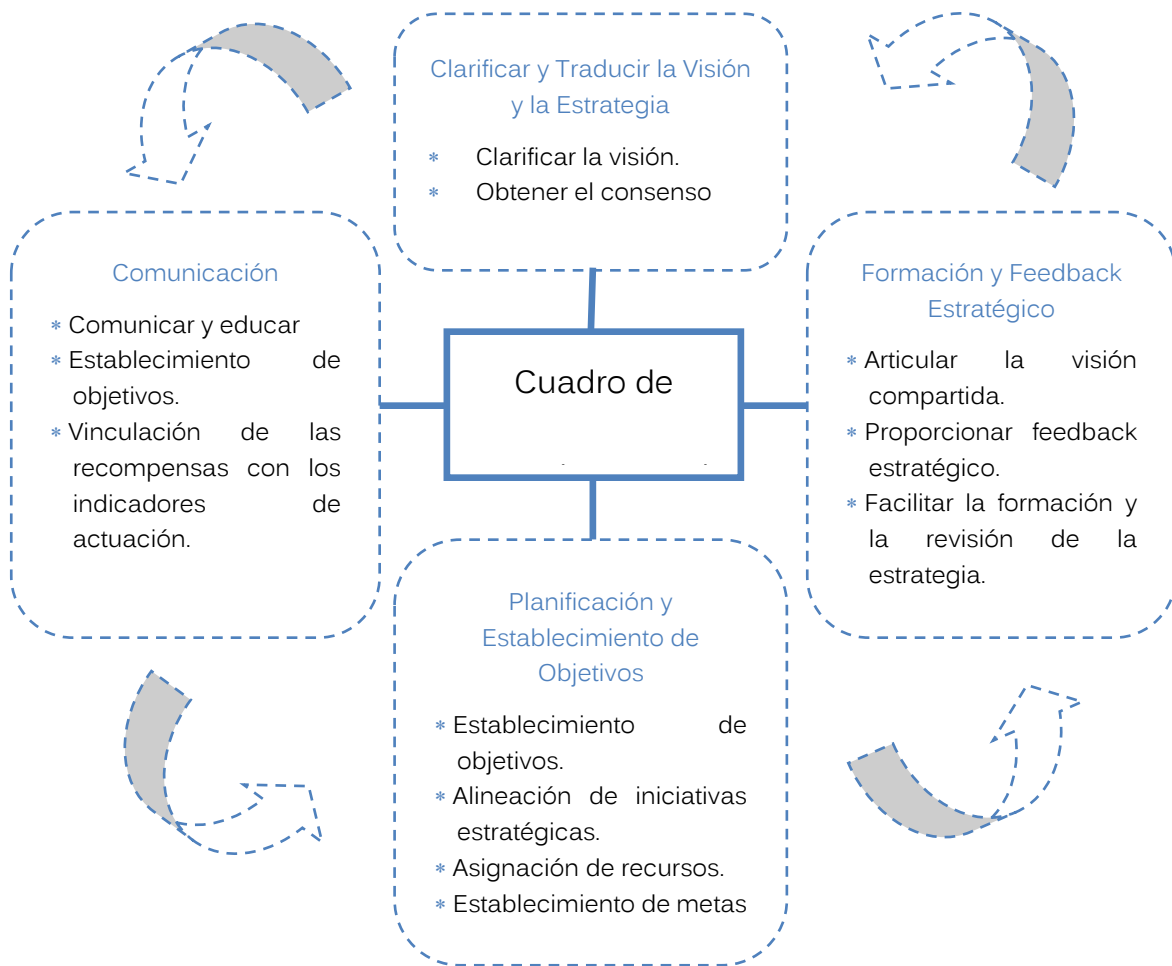
de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Cuadro de Mando Integral como una estructura de o marco estratégico de acción



Fuente. Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (1996).

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

## 2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para enseñar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

## 3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- \* Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- \* Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- \* Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

#### 4. Aumentar el feedback y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se

articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.

### **Marco normativo**

El Estado Colombiano hasta hace algunos años no contaba con instrumentos normativos que garantizarán un idóneo servicio al público de las escuelas o centros de enseñanza automovilística, muchos de ellos sin infraestructura tecnológica, ni estandarización de procesos, por lo cual en 1971 mediante el Código Nacional de Transito se faculta al Instituto Nacional de Vías para determinar los requisitos especiales que debían llenar para su funcionamiento, las escuelas de enseñanza automotor y en especial los equipos, el material didáctico, el número y calidad de los vehículos y en el contenido de los planes de programas de enseñanza.

En el siguiente cuadro se resume algunas de las normas que han representado grandes cambios para las escuelas de enseñanza automovilística en términos de su calidad como centros educativos:

Ley 33 del 3 de febrero de 1986
Determina que entidades podrán impartir la enseñanza automovilística.
Acuerdo 051 de 1993

Define las características de formación de las escuelas de conducción.
<p>Ley 769 del 2 de agosto de 2002</p> <p>Definió la naturaleza jurídica de los Centros de Enseñanza Automovilística como establecimientos docentes.</p>
<p>Decreto 1500 de 2009</p> <p>Estableció los criterios de constitución y operación de los Centros de Enseñanza Automovilismo</p>
<p>Ley 1064 del 26 de julio de 2006</p> <p>Determinó cambios fundamentales en la prestación del servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano, antes educación no formal</p>

Actualmente la regulación y control vigente para la obtención de la licencia de conducir y de la formación que imparten en los centros de enseñanza automovilística en Colombia, está regido principalmente por la resolución 3245 del 21 de julio de 2009 por la cual se reglamenta el Decreto 1500 de 2009 el cual tiene por objeto establecer los requisitos para la constitución, funcionamiento, habilitación y clasificación de los Centros de Enseñanza Automovilística, determinar los requisitos para el funcionamiento de los programas de capacitación en conducción o de instructores en conducción y demás requisitos necesarios para su habilitación.

## **Marco conceptual**

### **Centro de enseñanza automovilística.**

En el título I capítulo I artículo 2 de la ley 769 de 2002 la normatividad nacional lo define como establecimiento docente de naturaleza pública, privada o mixta que tenga como actividad permanente la capacitación de personas que aspiran a conducir vehículos automotores y motocicletas.

### **Cuadro de mando integral.**

En este camino de una gestión continua de los factores con influencia importante en la empresa, otro modelo que está teniendo mucho éxito es el propugnado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, «The balanced scoreboard», traducido al español como Cuadro de mando integral.

Este modelo, aplicado por los autores en diversas empresas desde finales de los años ochenta, se popularizó a mediados de los años noventa y últimamente ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión aceptado por muchas empresas que siguen el Modelo E F Q M de Calidad Total.

La propuesta básica del cuadro de mando integral, que se muestra en la figura 5, es la siguiente:

El cuadro de gestión de una empresa, atenta al pasado, al entorno y a las tendencias del entorno, ha de contener indicadores que le informen y orienten acerca su rendimiento en cuatro grandes áreas: Clientes - Finanzas - Procesos internos - Formación y crecimiento.

Los rasgos más importantes que perfilan la imagen del cuadro de mando integral son:

- \* El modelo no supone un cambio revolucionario. No sustituye a los métodos de gestión existentes ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor



coherencia y los ordena jerárquicamente, pero esos métodos se han usado y mejorado siguiendo los criterios más adecuados, e introduciendo en ellos cambios y mejoras que incluyan los hallazgos que aparezcan en distintos campos de gestión.

- \* En esta ordenación jerárquica se distingue entre los indicadores de diagnóstico y de resultados — que comprenden casi todos los empleados normalmente por una empresa, que siguen siendo necesarios — y los indicadores estratégicos, unos pocos, con influencia clara en las decisiones estratégicas, que son los que formarán el núcleo para las decisiones en el cuadro de mando integral.
- \* La aplicación del cuadro de mando integral sólo es posible en empresas con una cultura participativa; transparencia de información, comunicación, motivación de los empleados, delegación de autoridad, equipos multifuncionales, etcétera. Por cierto, estas características son las que propugna también la Calidad Total.
- \* La empresa ha de ser selectiva en sus estrategias ante los clientes, y dedicarse principalmente a los más rentables, en la actualidad o en potencia. En este caso, la recomendación es usar instrumentos de marketing para esta selección.
- \* Las decisiones que resulten del uso del modelo han de reflejarse en mejoras en la contribución de la empresa a la cadena de valor del cliente. El modelo distingue en esta cadena de valor entre procesos de innovación, operativos y de servicio posventa.
- \* La empresa ha de buscar mejoras y resultados *equilibrados* (balanced). El espejismo de la promesa de unos resultados óptimos en uno de los factores componentes del cuadro han de contrastarse con su influencia en los demás factores y, por tanto, en los resultados globales.

### *Criterios de aplicación.*

El cuadro de mando integral encuentra su principal función como herramienta estratégica para la acción. Su uso requiere una aplicación cíclica continua, que se puede sintetizar en estos pasos:

Definir con claridad la estrategia: establecer la visión que va a guiar a la empresa, derivar de ella las estrategias para el próximo período, y conseguir el consenso sobre la misión y las estrategias.

Comunicar las estrategias, especialmente de los acuerdos alcanzados, incluidas estrategias e iniciativas, debatir el despliegue de los objetivos y los indicadores de resultados, y vincular el reconocimiento a los indicadores de resultados.

Establecer y desplegar los objetivos, fijando estos en los sucesivos niveles de despliegue, alinear las iniciativas y estrategias, asignar recursos, y programar metas y presupuestos.

Fijar el sistema de realimentación estratégica: diseñar el sistema de indicadores y de difusión de esta información, proporcionar la realimentación estratégica a todos los participantes, facilitar la formación para actualizar capacidades, y posibilitar la revisión de las estrategias.

Definir con claridad la estrategia: pasado un tiempo, hay que reorientar la gestión repitiendo el ciclo.

Indicadores y objetivos. Como era de esperar, el ciclo operativo del cuadro de mando integral concede gran importancia a los procesos y a los indicadores de rendimiento de estos procesos.

Cada empresa habrá de diseñar su conjunto de indicadores estratégicos, de diagnóstico y de resultados, pero hay algunos que se encontrarán en la práctica totalidad de las empresas, como son:

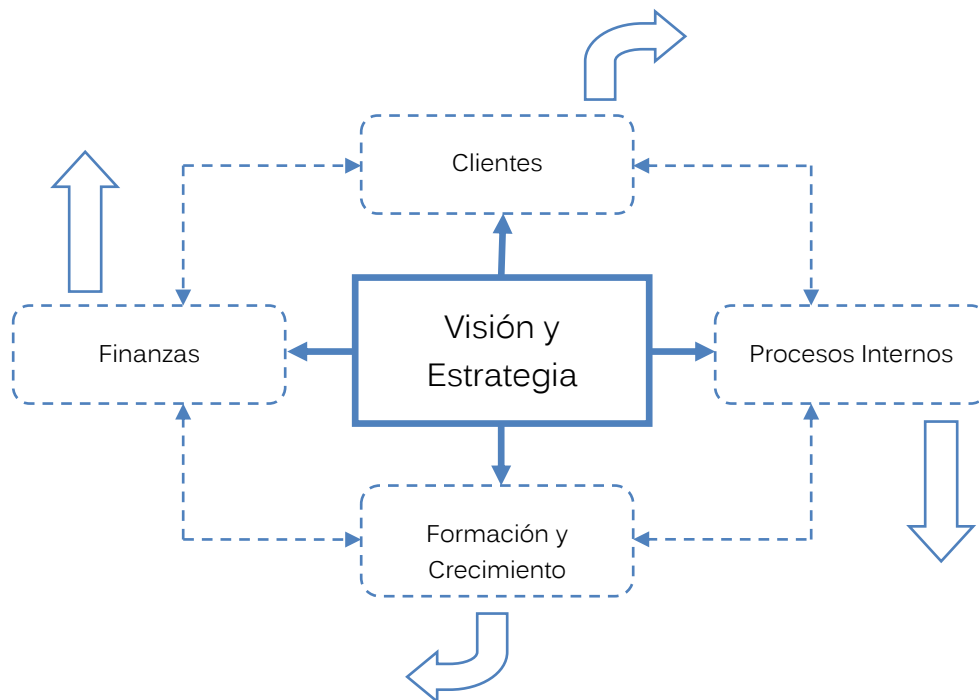
Indicadores de finanzas: ROI (retorno sobre la inversión), valor añadido económico, y Cash flow.

Indicadores de clientes: satisfacción global y en los aspectos críticos, retención y penetración, y cuota de mercado.

Indicadores de procesos internos: tiempos de respuesta y de ciclo, calidad y coste, e innovación / introducción de nuevos productos.

Indicadores de formación y crecimiento: satisfacción de los empleados, capacidad de los empleados (polivalencia, formación...), y sistema de información.

FIGURA 5 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL



### **Proceso administrativo.**

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con

una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

### **Reingeniería.**

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy, p.34)

La reingeniería de los procesos se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio,

productividad, rapidez, ...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Alarcón, p.15)

### **Educación para el trabajo y el desarrollo humano.**

Es la ofrecida con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

Se organiza en un PEI (proyecto educativo institucional) para ofrecer programas de formación laboral o de formación académica, flexible y coherente con las necesidades y expectativas de las personas, la sociedad, las demandas del mercado laboral y del sector productivo.

### **Marco situacional**

#### **Evolución de los CEA's en el mundo.**

El automovilismo en el mundo, tiene sus más profundas raíces en el siglo XVII cuando simples maquinas a vapor se instalaban en estructuras simples cuyos diseños partieron de las carretas de caballos en las que se movilizaba para ese entonces la aristocracia europea; sin embargo no fue sino hasta el siglo XIX cuando el automovilismo se impulsó a cambiar la historia de la humanidad, tras el trabajo incansable de hombres como Henry Ford, Rudolf Diesel, Karl Benz, Luis Renault y otros soñadores visionarios que en medio de la revolución industrial que se

desarrollaba por el mundo se atrevieron a pensar diferente y sembraron las bases del automóvil moderno que cambiaría por siempre la forma de transportarnos.

Es allí, tras la incursión del automóvil y su llegada a las clases medias que comenzó a surgir nuevas necesidades de aprendizaje, que se desarrollaba como todo conocimiento en sus comienzos a ensayo y error por personas dispuestas a estar a la vanguardia.

Fue hasta 1950 cuando por primera vez se dictaminó un código de tránsito desarrollado en conjunto por diferentes países europeos tras la necesidad de controlar el flujo de carga entre sus países y las condiciones bajo las cuales se debía operar los vehículos.

Desde allí la cultura automotriz no ha parado de evolucionar, como todo sistema existente han surgido gran cantidad de variables que se deben controlar para garantizar una sana convivencia, responsabilidad al volante, condiciones adecuadas de conducción y proteger por sobre todas las cosas la vida misma. Debido a ello, fue en 1980 cuando el Consejo de ministros de la Unión Europea definió la directiva 1263 del Consejo de Estados Europeos, en la cual se reglamentó las características de obtención de licencias de conducción y tras la cual se procedió a reglamentar las escuelas de conducción en sus territorios.

Esta reglamentación fue la base de toda la normatividad mundial que como ejemplo ha sido seguido y ajustado a las condiciones propias de cada país en el mundo de acuerdo a su cultura, desarrollo económico, social y laboral.

A nivel latinoamericano, es Chile el ejemplo a seguir en seguridad vial, pues su desarrollo normativo, infraestructura y sociedad le ha permitido hacer frente a una de las preocupaciones más altas a nivel mundial; como lo define la Organización Mundial de la Salud, la accidentalidad

vial es el factor común más alto de muertes a nivel mundial por encima de la mayoría de enfermedades y de la mano de los decesos causados por la guerra.

### **Evolución de los CEA's a nivel nacional.**

Mucho se habla en la órbita nacional sobre el incremento en la venta de vehículos automotores nuevos, normalmente las expresiones de agrado hacia este echo vienen del gremio de autopartes y de gremios que frecuentemente se apoyan en esas cifras para sustentar el crecimiento económico o la reactivación económica por la que atraviesa el país. Y no es para menos, cifras como las de 2011 donde se vendieron 333,921 unidades de carros nuevos y 515.000, unidades aproximadamente de motocicletas. O como las de 2012 en donde según el ministerio de industria, comercio y turismo, y econometría, se incrementó la venta con respecto al año anterior con 310,464 unidades de carros nuevos y 580.950, de motocicletas nuevas. Por último se podría revisar las cifras del 2013, las cuales dejan ver ventas por 294,362 nuevas unidades de carros, circulando en las calles y carreteras Colombianas. Lo que se traduce en 3.300.580, nuevos conductores en el país desde el año 2009 según las estadísticas suministradas por el RUNT.

La pregunta que sobre viene inmediatamente es: ¿qué tipo de formación están recibiendo estos nuevos conductores de vehículos?, y la pregunta hay que hacerla, ya que no solo basta con revisar la venta de carros nuevos como un factor aislado, sino también, el impacto social que esto causa, por ejemplo en la accidentalidad vial. Ya que está, al igual que la venta de vehículos automotores, según el fondo de prevención vial, (2012) está en aumento

Por otra parte, la sorprendente cantidad de vehículos que compraron los colombianos va en clara contravía con los desarrollos viales y de infraestructura que se requiere, y la visión de congestión y atoro de la movilidad se convierte cada vez más en un problema que no solo compromete al estado, sino también a los departamentos y municipios. La mayor demanda de vehículos, la presentaron las principales capitales del país. En una gran proporción los sitios donde fueron matriculados esos vehículos, fue el sitio donde se comercializo. Echo este que aunado al anterior termina por agudizar el conflicto de movilidad en casos como el de Risaralda, donde se ha incrementado enormemente la compra de vehículos, situación está que colateralmente ocasiona un grave inconveniente de percepción de recursos ya que los impuestos que genera dicha compra se quedan en municipios diferentes de los que van a soportar su rodamiento.

Los elementos expuestos anteriormente, el aumento desproporcionado de conductores (no todos con la formación práctica y teórica para transitar las calles) y las necesidades subsistentes de la maya vial colombiana, son elementos determinantes en el incremento desmesurado de la accidentalidad vial en el País. Según la Organización Mundial de la Salud, en su más reciente informe sobre Seguridad Vial Mundial, establece: “Las lesiones causadas por el transito son la octava causa mundial de muerte y la primera entre jóvenes de 15 a 29 años. Las tendencias actuales muestran que si no se toman medidas urgentes, los siniestros viales se convertirán en 2030 en la quinta causa de muerte.” En este contexto en el país, los grupos vulnerables entendiéndose por tales peatones y motociclistas aportan un 70% de las víctimas mortales en siniestros de tránsito, siendo esta la primera causa de muerte en niños entre los 5 y 14 años y la segunda causa de muerte en personas de 15 a 24 años de edad. Por esto, y atendiendo las sugerencias de la Organización Mundial de la salud que el Gobierno nacional define como prioridad y como política de Estado, la Seguridad Vial. Desarrollando para ello el Plan de



Seguridad Vial, el cual entro en vigencia a finales del año 2013 con la creación de la AGENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL, en el que se exhorta además de las entidades territoriales encargadas de la misma, a la sociedad civil en general, para que participe del diseño y evaluación de políticas que contribuyan con la disminución del índice de los siniestros de tránsito a nivel nacional.

En Colombia, las escuelas de conducción comenzaron a surgir en las primeras décadas del siglo XX a la par con la implementación en Colombia y otros países de intentos de control sobre aquellos conductores que operaban vehículos automotores principalmente en el perímetro de ciudades principales como Bogotá, Cúcuta, Bucaramanga y Cartagena, donde el comercio de la época permitió la importación de algunos vehículos que en mayor o menor medida se encontraban por encima de las capacidades propias de la infraestructura de estas ciudades y aunque solo algunas familias tenían acceso a estos vehículos, ya se vislumbraba la necesidad de legislar su uso para así prever la accidentabilidad propia de esta profesión.

Fue hasta el acuerdo 051 de 1993 donde por primera vez se establecieron las condiciones de operación y contenidos educativos para las entonces denominadas escuelas de conducción, normativa que durante la siguiente década sería insuficiente para el control de dichas entidades y las garantías para la sociedad de contar con conductores altamente capacitados para cumplir con su actividad.

Tras múltiples modificaciones en el sistema de tránsito y transporte a nivel nacional, es en el 2009 tras la implementación del sistema RUNT (registro único nacional de tránsito) cuando las condiciones de los ahora denominados CEA's (centros de enseñanza automovilística) comenzó a reglamentarse y controlarse estrictamente la formación y certificación de conductores a nivel nacional ahora integrando al proceso mediante el decreto ley 1500 de 2009 la normalización de

estas empresas como centros de formación para el trabajo y el desarrollo humano vigilados conjuntamente por su actividad por el ministerio de educación nacional y cumplir entre otros requisitos con un sistema acreditado de calidad.

### **Capítulo 3**

#### **Descripción actual de la empresa y el contexto general de que es el negocio.**

La Academia Metropolitana de Automovilismo Ltda., de Pereira, es una organización con veinte años de experiencia prestando los servicios de educación para el trabajo y el desarrollo humano a través de capacitación en técnicas de conducción para todas las categorías y trámites relacionados con los organismos de tránsito del país, es una empresa familiar, constituida y aprobada por el Ministerio de Tránsito y Transporte mediante resolución No.0006060 expedida el día 20 de Septiembre de 1.996, momento desde el cual se ha esmerado por ser parte fundamental de la región y cuya dirección ha sido liderada por el Gerente Jaime Martínez Cárdenas, quien es el fundador, propietario y cabeza de la familia Martínez Galindo.

Cabe resaltar, que frente a la estructura organizacional, ser una empresa familiar conlleva una serie de retos particulares frente a la participación activa de los miembros de la familia en la operación de la entidad, toda vez que como lo sustentan autores como Sanchez y Crespo, (2010) en múltiples estudios y procesos de asesoría jurídica, el cambio generacional resulta ser en la experiencia, un factor fundamental de doble destino ya que puede propulsar una empresa a la evolución positiva o en su defecto a la destrucción por una mala programación de esta situación.

A la fecha se ha obtenido un crecimiento continuo reflejado hoy en día en ser autorizados en la certificación de conductores en categoría C3 (vehículos articulados) en el eje cafetero y norte del Valle del Cauca; además se cuenta con un amplio parque automotor y un personal capacitado para brindar un excelente servicio.

Los cursos teóricos están actualizados por las nuevas normas del Ministerio de Transporte como requisito de operación y obtención de las licencias de funcionamiento correspondientes, lo cual complementa una excelente atención al público brindando asesorías e información por parte de un comprometido personal administrativo y operativo, precios económicos, instructores altamente capacitados, certificados por el SENA para así transmitir total confiabilidad a los clientes y oficinas ubicadas estratégicamente en la región.

La Academia Metropolitana de Automovilismo tiene como finalidad en el desarrollo de sus actividades, propender por el desarrollo social y económico de la región mediante la formulación, ejecución, supervisión, seguimiento, y gestión de programas o proyectos de educación para el trabajo y el desarrollo humano, ambientales y culturales, de concientización para el buen comportamiento en las vías, utilizando pedagogías y metodologías que permitan una permanente participación ciudadana.

El proceso de captación de nuevos clientes a la fecha se realiza exclusivamente por las personas interesadas en el servicio que a través de llamada telefónica o personalmente solicitan la información de la capacitación o validación de licencias de las diferentes categorías. En este proceso se detectan posibilidades de mejora, en el área comercial no se están realizando campañas publicitarias, convenios o algún tipo de actividad que busque atraer nuevos clientes.

Adicionalmente en el mercado se están presentando dos situaciones que evidencian aún más la necesidad de políticas gerenciales que le permitan a la empresa evolucionar para captar el mercado a través de nuevas estrategias, la primera es la obligatoriedad de actualización de las licencias de conducción emitida por el gobierno nacional a través de la Ley 769 de 2002, lo cual genero una sobre demanda en el servicio de validación de licencias de conducción que lleva a los centros de enseñanza automovilística del país a su límite de capacidad, con lo cual se evidencio la falta de claridad en las políticas gerenciales, la improcedencia de la óptima prestación de los servicios y la inoperancia comercial de los funcionarios; la otra situación es la tendencia al alza en la falsificación de documentos de conducción en todas las categorías, como también la omisión del procedimiento y control que se debe cumplir por los organismos de tránsito en el área metropolitana, “En la actualidad cerca del 30 por ciento de las licencias de conducción del país son falsas y seguramente sus portadores no están al tanto de la serie de delitos en los que podrían incurrir”. (PASES FALSOS, 2011)

La capacitación y formación de conductores es un mercado fluctuante que está siendo afectado por cambios en la normatividad del Ministerio de Transporte, Secretaria de Educación y Superintendencia de Puertos y Transporte, con lo cual es necesario mejorar continuamente los procesos de capacitación para ser competitivos y aumentar el nivel de rentabilidad del negocio.

### **Descripción de la investigación**

En la actualidad, los centros de enseñanza automovilísticos están pasando por una etapa de cambio y reformas de ley que buscan garantizarle al país un aumento en la cultura vial, el respeto

a las normas de tránsito y transporte, conductores realmente capacitados, y en definitiva, colombianos consientes de los riesgos que representan y la responsabilidad que conlleva conducir un vehículo de cualquier característica.

En los municipios de Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa de Cabal y La Virginia, los diferentes organismos de apoyo y control han emprendido con un parcial compromiso con los retos que se vislumbran con la nueva reglamentación nacional, pero aunque “la seguridad vial es un tema de interés sin embargo, aún no es prioritario en la agenda pública”, (VIAL, 2010) sin contar con un sin número de personas que optaron por el trámite de licencias de conducción como su medio de ingresos, con lo cual los permisos de conducción se convirtieron en una mercancía que busca enriquecer a los integrantes del proceso sin tener en cuenta el daño real que se hace a la sociedad al permitirle a cualquiera tomar el control de un vehículo en la vía pública.

Con esta investigación se busca identificar las estrategias de direccionamiento más eficientes para abarcar el mercado de Pereira, que permitan brindar una formación integral a cada uno de nuestros alumnos de manera que las operaciones de la Academia Metropolitana de Automovilismo Ltda., aporten a nuestra sociedad conductores consientes y responsables, y al mismo tiempo sea una empresa rentable para sus accionistas generando cada día más empleo en la ciudad.

Por esto se medirán los procesos internos enfocados en las cuatro áreas principales de la organización como lo propone el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, y la posición de los integrantes de la organización frente a dicha problemática.

Con este trabajo se pretende demostrar que una organización con enfoque social en la formación de conductores puede:

- ✓ Aportar a la sociedad conocimiento y herramientas para el crecimiento integral de sus pobladores.
- ✓ Aumentar las utilidades derivadas por la validación de licencias de conducción y capacitación de conductores.
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.
- ✓ Generar nuevos puestos de trabajo.

Es así y consientes de la problemática por la que se atraviesa, respecto a la movilidad, y dispuestos a cumplir con la responsabilidad social que le corresponde al ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA, convencidos que los cambios sociales se realizan a través de la pedagogía y queriendo ser parte integral del progreso como centro de capacitación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que se desea identificar las bases teóricas para:

- ✓ Investigar y construir conocimiento real sobre las necesidades específicas existentes en el área metropolitana en temas de movilidad y seguridad vial, prevención de accidentalidad, nivel de idoneidad e integralidad de los conductores y el cumplimiento de la ley por los diferentes actores que integran el sistema de tránsito y transporte del departamento.
- ✓ Implementar procesos de estructuración organizacional que permitan la conformación de la infraestructura y las herramientas necesarias para brindar una formación integral a todos los conductores que se formen a través de la ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA

- ✓ Desarrollar el Plan de Educación Institucional de tal forma que se garantice a la ciudadanía procesos de calidad efectiva, actual e integrales que sustenten una formación íntegra no solo en las competencias laborales correspondientes, sino también como ciudadano miembro de una sociedad.
- ✓ Definir los indicadores que permitan medir los resultados de la estrategia general de la organización.

A través del análisis de la situación actual de la Academia metropolitana de automovilismo Ltda. Referente a cada uno de los procesos internos, sus procedimientos, la caracterización de su personal, la definición de políticas gerenciales y la estandarización de los indicadores integrales, se espera proyectar la organización como una entidad que le aporta a la sociedad conductores de la más alta calidad conscientes de su compromiso y responsabilidad consigo mismo, con su familia y la sociedad en general.

**Descripción general de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral cliente, financiera, operativa (académica) y de innovación.**

*Perspectiva del cliente (área comercial).*

Actualmente la perspectiva del cliente es para la organización una percepción sesgada del mercado, que tras el reconocimiento de marca logrado durante las últimas dos décadas, no se ha desarrollado, estudiado y satisfecho de la mejor forma.

A continuación se describe la situación actual de los procesos internos de la organización, en el contexto de un mercado altamente fluctuante no solo a nivel gubernamental, sino en la necesidad de los clientes de servicios de alta calidad en medio de una sobre oferta en gran parte de los

segmentos de mercado que obligan a que la academia metropolitana realice un alto en el camino y determine los cambios necesarios en su estrategia de negocio para afrontar esta era de información, calidad y efectividad.

Para ello se identificara la tendencia actual de la organización en diferentes aspectos enunciados a continuación:

#### CARACTERISTICAS DEL PERSONAL:

La alta rotación de personal se manifiesta evidentemente en la falta de experiencia y capacitación de los colaboradores encargados de promocionar, atender y satisfacer a los diferentes usuarios que solicitan los servicios de la organización.

Esta condición se refleja a través de los resultados obtenidos en las ventas de los últimos dos años, en las cuales se observan diferentes picos de venta al alza en los periodos en que se cuenta con personal experimentado y los peores resultados en aquellos periodos en que el personal se encuentra en capacitación y formación, ya que el proceso de capacitación se realiza en el día a día, siendo para el cliente una constante la falta de claridad y satisfacción en la oferta del servicio al momento de solicitar los contenidos de los diferentes procesos de formación para el trabajo y el desarrollo humano que se brindan.

#### DEFINICION DEL CARGO:

No se cuenta con la caracterización del cargo de una forma adecuada, pues aunque en los archivos se encuentran definidos las funciones y procedimientos principales; al momento de



interactuar con los funcionarios se evidencia la falta de claridad frente a los compromisos y responsabilidades con la empresa.

De igual forma se evidencia en los directivos, los vacíos existentes en los procesos internos, pues no conocen las responsabilidades reales de su personal, lo cual desemboca en gran cantidad de puntos de opinión generando un ambiente laboral difícil que poco a poco afecta el rendimiento de los funcionarios y genera permanentemente la rotación del personal.

#### CARACTERISTICAS SALARIALES:

No se tiene a la fecha una escala salarial adecuada que permita incentivar el rendimiento del personal en el área comercial, pues los salarios son bajos y pre establecidos con lo cual el resultado de los periodos contables no influyen en los beneficios del personal, ni mucho menos va de la mano con las expectativas creadas en los colaboradores al momento de la contratación.

#### PROCESO DE CAPACITACION:

Al contar con un portafolio de servicios tan amplio para la capacitación de nuevos conductores, el proceso de capacitación del personal es deficiente frente a las expectativas de los clientes, ya que según las características del usuario se deben ajustar las características del servicio y para ello se debe disponer de las herramientas y el conocimiento necesario para hacerlo.

#### PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

A la fecha se cuenta con aproximadamente 30 servicios de capacitación diferentes, entre los cuales un usuario puede seleccionar no solo uno de ellos, sino también una amplia combinación de los mismos con lo cual se hace indispensable personal altamente capacitado para atender las

necesidades de los usuarios direccionándolos no al beneficio de la empresa, sino al cumplimiento de las expectativas del usuario.

#### PROCESOS, FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS:

En una era de alto flujo de información es indispensable contar con procedimientos pre establecidos, que a través de formatos le permitan a los funcionarios direccionar sus esfuerzos a la máxima satisfacción de los usuarios y la máxima rentabilidad posible para la entidad; sin embargo no existen a la fecha un mapa de procesos y procedimientos, ni tampoco formatos prácticos que permitan agilizar y clarificar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos

#### MARKETING EMPRESARIAL:

En el área de mercadeo organizacional, no se cuenta con estrategias de captación o retención de mercados que le permitan a la organización mantener un crecimiento constante acorde a las expectativas de los accionistas.

En la actualidad no se cuenta con un área comercial definida ni metas comerciales claras que permitan medir el desempeño de la organización, ni mucho menos el de sus funcionarios, más allá de un promedio de ventas global que no permite identificar los segmentos de mercado y servicios claves para el cumplimiento de las expectativas financieras.

Sin embargo, cabe resaltar la disposición de todo el personal por cumplir de la mejor forma y dentro de sus capacidades, las expectativas del cliente por lo cual el voz a voz generado en el

mercado, le permite a la organización posicionarse con una alta cuota del mercado de la región, una retención alta del porcentaje de los clientes y un constante incremento en las ventas globales.

Se espera que a través de la presente investigación se logren identificar los inductores de actuación para los diferentes segmentos de mercado y la definición de los procesos atreves de los cuales se logre un mejor resultado en la percepción del cliente frente a la organización.

### *PERSPECTIVA OPERATIVA (AREA ACADEMICA)*

De igual forma, la transformación del mercado en los últimos cinco años hace imprescindible la redefinición de los procesos internos de la organización para lograr responder efectivamente a las necesidades de los clientes, es cada vez más notorio los frecuentes vacíos existentes en los procesos actuales, ya que la rígida estructura administrativa no permite que la información fluya adecuadamente a través de los funcionarios que intervienen en cada uno de los procesos, con lo cual se afecta permanentemente el cumplimiento de los parámetros ofrecidos a cada uno de los clientes.

Actualmente la organización cuenta con las siguientes características a nivel de direccionamiento estratégico, que se espera entrar a medir y proyectar con la implementación del cuadro de mando integral:

#### VISION

En el 2018 la ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA. “LA MEJOR” será una empresa reconocida a nivel nacional por su infraestructura y tecnología en la

prestación de servicios de capacitación en conducción de vehículos y maquinaria con cursos teórico-prácticos que cumplan las necesidades y expectativas de sus clientes con personal competente y mejoramiento permanente de sus procesos.

## MISION

Brindar a nuestros clientes servicios de capacitación en conducción de vehículos con cursos teóricos – prácticos, debidamente certificados en cada tipología satisfaciendo sus necesidades y expectativas mediante vehículos para todas las categorías y un equipo humano altamente calificado.

Aunque para el cumplimiento de la visión y la misión de la organización no se cuenta con un plan de trabajo predefinido que permita medir el avance en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello se procede a realizar un diagnóstico preliminar mediante la elaboración de matriz DOFA que se expone a continuación:

## FORTALEZAS:

- ✓ Se identifica la capacidad de adaptación a la nueva reglamentación nacional, pues ha logrado implementar en los tiempos establecidos por la ley todas las exigencias creadas en los últimos años, pues en el 2012 por ejemplo fueron cerradas más del 20% de las academias de conducción del país por no haber implementado oportunamente la resolución 3245 del ministerio de tránsito y transporte.

- ✓ El ajuste permanente de los precios al público de acuerdo al comportamiento del mercado, que a pesar de no contar con bases estadísticas, han sido oportunos y han permitido apropiarse de una alta cuota del mercado regional.
- ✓ La calidad de los instructores frente a la competencia es evidente, pues su calidad humana y técnica permite a hoy tener el reconocimiento por parte de otros instructores de la zona que permanentemente solicitan hacer parte del equipo docente de esta organización y el reconocimiento de estudiantes que prefieren repetir con nosotros su capacitación para lograr sus objetivos luego de no encontrar satisfacción en el servicio brindado por otras instituciones.
- ✓ La determinación del grupo de trabajo administrativo para lograr los objetivos a pesar de no contar con las herramientas y capacitación adecuadas para las exigencias actuales del mercado.

#### DEBILIDADES:

- ✓ Falta de claridad en los procesos de capacitación en las categorías C2 y C3 para aumentar el porcentaje de satisfacción de los usuarios.
- ✓ Estructurar una escala salarial adecuada a la envergadura de la organización y las expectativas de sus funcionarios.
- ✓ Procedimientos administrativos correctamente estructurados que permitan atender las necesidades de los usuarios internos y externos de una forma efectiva.

#### OPORTUNIDAD:

- ✓ Modificación en curso de la reglamentación del ministerio de transporte que busca calificar el rendimiento de los centros de enseñanza automovilística para eliminar del mercado aquellos que no garantizan los requisitos de ley que propenden por la responsabilidad social de los conductores certificados por algunas instituciones.
- ✓ Implementación de instituciones educativas en el área del transporte y la operación de maquinaria como requisito fundamental en la contratación de operarios de vehículos especializados de construcción, minería y logística.
- ✓ La necesidad permanente de la sociedad por tener conductores integrales de vehículos en todas las categorías para realizar labores en beneficio de la sociedad, como también la tendencia a tener vehículos particulares propios como herramienta de transporte, clase e imagen que motiva a gran parte de los individuos a aprender a conducir diferentes vehículos.

#### AMENAZAS:

- ✓ La implementación de nuevos centros de enseñanza automovilística nivel III en el país, que conlleva a un alto nivel de competencia en la formación de conductores de vehículos articulados e instructores en todas las categorías.
- ✓ La falta de compromiso de los diferentes centros de enseñanza automovilística existentes en la región, que a través de competencia desleal conllevan a la disminución de los márgenes de utilidad en la prestación del servicio.
- ✓ La persecución política del gobierno, que busca a través de nuevos proyectos de ley anular la exigencia del certificado de aptitud en conducción para los conductores por ley, con lo cual los centros de enseñanza automovilística no serían un servicio

obligatorio como hoy la ley lo exige, sino opcional para aquellos que desean obtener sus licencias de conducción por primera vez o para re categorizar a una categoría superior.

En el área existen 18 entidades de educación aprobadas por las secretarías de educación correspondientes y el ministerio de transporte nacional, de las cuales el 88% son centros de enseñanza de nivel 1, lo que significa que solo pueden capacitar conductores de vehículos livianos. Solo el restante 12% contamos con habilitación nivel 3 lo cual nos habilita para capacitar conductores en cualquier categoría.

De igual forma es claro que otro de los factores determinantes para el éxito de la organización es continuar ofreciendo una amplia gama de vehículos automotores y motocicletas para que sea el usuario quien determine cual cumple su necesidad o deseo, y no se limite su formación a un tipo de vehículo en particular; también el contar con docentes experimentados y capaces de adaptarse a las condiciones particulares de cada estudiante para lograr el mayor nivel de dominio del vehículo de acuerdo a sus capacidades.

Las condiciones internas y externas son ideales para replantear los esquemas académicos de la institución, siendo responsabilidad de los directivos el desarrollar los planes estratégicos necesarios para llevar las expectativas de los usuarios a un nuevo nivel de formación con el cual no solo se puede modificar la conciencia vial de los conductores de la región, sino también obtener un mayor reconocimiento y utilidad de esta actividad económica.

### *Perspectiva financiera.*

En las últimas décadas la toma de decisiones a través de medición de indicadores financieros, interpretación de balances generales e inversiones a corto plazo, han sido la brújula clave al momento de determinar la ruta estratégica de una organización o línea de negocio, sin embargo la academia metropolitana de automovilismo es un centro de formación para el trabajo y el desarrollo humano que ha desarrollado sus operaciones con unos inadecuados cimientos financieros, lo cual se evidencia al momento de analizar los pasivos de la organización y el inexistente historial de estados financieros creíbles para la elaboración de estadísticas de comportamiento organizacional.

A lo largo de los procesos se puede observar múltiples falencias de control de información y documentación, que evidencian la baja importancia que en sus inicios el cuerpo directivo le dio a los procesos contables y financieros.

Con la información existente es posible reconstruir los últimos 3 años, pero se infiere que no existen informes financieros desde los cuales se tomaran las decisiones de inversión, nivel de endeudamiento, prioridades de uso del capital y control tributario.

Aparentemente son las necesidades del mercado y las variaciones en la regulación de las entidades de control los inductores exclusivos para la implementación de decisiones momentáneas más no de estrategias de dirección y control financiero.

Es así como el área financiera y contable de la organización ha concentrado sus esfuerzos en cumplir el mínimo de requisitos de control documental y garantizar en primera instancia el cumplimiento de los compromisos tributarios y demás procesos jurídicos que a la fecha llevan el



desarrollo de la operación de la organización al límite de sus capacidades de acuerdo a los compromisos financieros que existen en la actualidad.

El desempeño financiero actual es insuficiente para los compromisos existentes, pues a pesar de encontrarse en una etapa madura del negocio, es posible mejorar en la oferta de servicios actuales mediante la implementación de nuevos servicios, reducir considerablemente costos operativos, aumentar el rendimiento de los activos y disminuir permanentemente los pasivos con terceros.

A nivel de la oferta de servicios, la variación en la normatividad nacional está creando necesidades de mercado insatisfechas para las cuales la oferta no existe y se hace necesario la estructuración de nuevos planes de estudio que involucren la utilización de herramientas tecnológicas como simuladores virtuales que permitan exponer a los estudiantes a un ambiente de realidad virtual que eleve su rendimiento acorde a las expectativas de la nueva reglamentación.

De igual forma la definición de segmentos de mercado acordes a las expectativas de utilidades por parte de los directivos será crucial para concentrar los esfuerzos de todo el equipo de trabajo y los activos tangibles de la organización en aquellos clientes cuyo margen de utilidad y volumen satisfagan las necesidades y permitan proyectar un crecimiento continuo de la organización medible a través de los indicadores financieros que mediante este estudio se determinen.

Ya que los márgenes de utilidad actual de algunos servicios, dejan en entre dicho la necesidad de un análisis profundo de la rentabilidad en la prestación de algunos servicios y como en muchos casos la variación de precios con base en un estudio juicioso del mercado permitieran aumentar

progresivamente los ingresos inmediatos de la organización, mientras que a través de otras líneas de negocio se pueden identificar objetivos y planes de acción que garanticen la viabilidad financiera de la empresa en el tiempo.

De esta forma el conocimiento profundo del comportamiento de la organización en su conjunto y la operación adecuada de cada uno de sus integrantes, permitirán a corto plazo encontrar alternativas para la reducción de gastos generales mediante nuevas características de interacción con el usuario y modernos mecanismos de capacitación reduciendo el costo por servicio en diferentes etapas del proceso y aumentando el rendimiento de las inversiones futuras.

En cuanto al nivel de riesgo óptimo para las condiciones actuales de la empresa, contrastan en gran medida con el estado financiero actual, los múltiples cambios que se requieren para evolucionar en una entidad de educación de vanguardia y los márgenes de utilidad requeridos para cumplir con los compromisos existentes. Se requerirán medidas profundas no solo financieras, sino de tipo humano y estructural con un alto nivel de riesgo para que en unos años se alcancen niveles de rentabilidad superiores al promedio del mercado nacional.

#### *Perspectiva innovación y desarrollo.*

Con el paso del tiempo los mercados económicos no solo en el área de influencia, sino también a nivel nacional y mundial, se han caracterizado por la evolución constante de las necesidades humanas, aunque más que esto, se podría hablar de una alta rotación de tendencias mediante la manipulación de masas mediante la moda, la influencia de los medios de comunicación y las redes sociales. Por lo tanto, las organizaciones deben asumir este reducido ciclo de necesidades

con procesos ágiles y eficientes que garanticen para sus usuarios el cumplimiento de sus expectativas e incluso lograr no solo satisfacerlas sino superarlas por completo.

Para ello la academia metropolitana se ha interesado constantemente en descubrir necesidades ocultas o insatisfechas del mercado concentrando esfuerzos en satisfacerlas para abarcar un alto porcentaje del mercado local.

Implementación de una amplia gama de vehículos, constantes facilidades económicas, acceso al servicio a usuarios en zonas de difícil acceso de la región y portafolios de opciones diversas son las apuestas de las directivas para permanecer en lo alto del escalafón local.

De otro lado, la tendencia del mercado nacional se abalanza sobre la expectativa de mercados controlados en calidad y precios como alternativa para que los centros de enseñanza del país, sobrevivan a las fuertes críticas referentes a la alta accidentalidad que día a día acaba con la vida de muchos colombianos, llevando la responsabilidad a los procesos de cada entidad y exigiendo en cada una la prestación de servicios con responsabilidad social.

De igual manera, la organización mundial de la salud expone a los países que la integran la necesidad de desarrollar proyectos nacionales que revaloren al interior de la legislación la importancia de la vida en los sistemas de movilización privada y pública, para disminuir las muertes en las carreteras y transformar nuestra cultura mediante la educación constante con el respeto a la vida como su baluarte central.

En concordancia para el desarrollo del cuadro de mando integral dentro de la academia deberá contar con los siguientes parámetros en cumplimiento no solo de los objetivos de mercado sino en cumplimiento de la normatividad actual y las expectativas a nivel social:

- Procesos de bajo costo y máxima calidad que satisfaga las expectativas de usuarios y propietarios
- Infraestructura a la vanguardia tecnológica
- Procesos académicos incluyentes en condiciones humanas y comerciales.
- Diseños educativos específicos para clientes empresariales.

**Descripción de los procesos estadísticos a utilizar frente a cada uno de los factores a medir.**

*Perspectiva del cliente (área comercial).*

A nivel del cliente es necesario estudiar el comportamiento de la organización referente a dos tipos de clientes, los internos y los externos.

***Proceso cliente interno.***

Para ello se procede a desarrollar una encuesta, la cual enfocados en el área de atención al cliente se realizara al 100% de los empleados de esta área. En ella se determinara el nivel de conocimiento de los servicios prestados por la entidad y la capacidad del personal para identificar oportunamente la necesidad del cliente externo.

Para ello la encuesta escrita se diseñó utilizando el método de estudio de casos para identificar diferentes aspectos del servicio respecto a la capacitación de conductores, validación de licencias de conducción y excepciones comerciales que se presentan en el normal desarrollo de la actividad mediante selección de respuestas múltiples con una sola verdadera.

Dicho instrumento es:

HERRAMIENTA ESTADISTICA PARA ANALISIS DEL ESTADO ACTUAL DEL  
PROCESO COMERCIAL INTERNO EN  
LA ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA

A continuación se plantean diferentes situaciones cotidianas en las cuales como asesor comercial, debe seleccionar la respuesta correcta según su conocimiento:

**ESTUDIO DE CASOS:**

Una joven de 16 años desea obtener su licencia de conducción para motocicleta en categoría a2, pero manifiesta que no sabe conducir y le regalaron una motocicleta automática en su cumpleaños.

- Ofrecer solo la validación de la licencia de conducción para que ella practique en su propia motocicleta
- Ofrecer un curso de capacitación de 6 clases prácticas en motocicleta automática, 5 clases teóricas de normas de tránsito, 5 clases teóricas de mecánica básica y certificación de aptitud en conducción.
- Ofrecer un curso de capacitación de 3 clases prácticas en motocicleta automática, 3 clases prácticas en motocicleta semiautomática o mecánica, 5 clases teóricas de normas de tránsito y 5 clases teóricas de mecánica básica.

- Solicitarle que aprenda en su motocicleta y luego se presente para iniciar la validación de su licencia de conducción.

Para un joven de 17 años de edad recién cumplidos que desea obtener por primera vez su licencia de conducción de automóvil, sin haber manejado ningún tipo de vehículo usted debe....

- Ofrecer un curso de capacitación de 15 clases prácticas en automóvil y campero, 5 clases teóricas de normas de tránsito, 5 clases teóricas de mecánica básica y certificación de aptitud en conducción.
- Ofrecer un curso de capacitación inicial de 10 clases prácticas en automóvil y campero, 5 clases teóricas de normas de tránsito, 5 clases teóricas de mecánica básica y certificación de aptitud en conducción.
- Ofrecer la validación de la licencia de conducción en categoría B1 para que practique los fines de semana con su padre.
- Solicitar que practique antes de venir a validar su licencia de conducción, ya que se le practicara examen práctico antes de iniciar el proceso.

Un extranjero con cedula de extranjería desea homologar su licencia de conducción en Colombia, pero al realizar el examen práctico no es capaz de iniciar la marcha en el vehículo mecánico, sin embargo manifiesta haber conducido desde joven vehículos automáticos...

- ofrecer al usuario un nuevo examen práctico en vehículo automático para poder proceder con la validación de su licencia de conducción, si supera la prueba.

- Ofrecer al usuario un curso práctico de 5 clases prácticas en automóvil o camioneta tipo mecánica, 5 clases teóricas de normas de tránsito y seguridad vial, con la respectiva validación de la licencia.
- Proceder con la validación de su licencia de conducción.
- Negarse a prestar el servicio hasta tanto no pueda superar su prueba de conducción en vehículo mecánico.

Una señora de 43 años de edad solicita la renovación de su licencia de conducción, pero al revisar el sistema no aparece dicha licencia, adicionalmente manifiesta no haber conducido en los últimos 5 años...

- Le ofrece validar una licencia inicial categoría B1 debido a que la anterior no se encuentra en el sistema.
- Explica el procedimiento de cargue de información al sistema por parte de los tránsitos para que la usuaria tome la decisión de iniciar el proceso como si no hubiese tenido nunca licencia practicando el examen práctico correspondiente.
- Se niega a prestar el servicio debido a que no tiene un registro en el sistema por el cual poder expedir su renovación.
- Ofrece un curso completo de la categoría solicitada y manifestando que es la única forma viable de obtener licencia de conducción.

Un ciudadano desea calificar para una vacante de urbanos Pereira como conductor de un buseton de 30 pasajeros, manifestando haber practicado con su padre los últimos 5 años en una camioneta pero nunca ha conducido en la ciudad, al realizar el examen práctico el instructor manifiesta que tiene dominio de arranque, giros, manejo de espacios y control de cambios; por lo cual solo manifiesta necesario reforzar parqueo, reversa y pendientes. Teniendo en cuenta lo anterior que tipo de curso le ofrece al cliente...

- Un curso de 14 clases prácticas en vehículo liviano, 6 clases prácticas en buseta motor diésel con bajo y 10 clases teóricas, con la validación de licencia correspondiente para categoría C2.
- Un curso de 5 clases prácticas en vehículo liviano, 10 clases prácticas en buseta motor diésel con bajo y 10 clases teóricas, con la validación de licencia correspondiente para categoría C2.
- Un curso de 5 clases prácticas en vehículo liviano, 10 clases prácticas en buseta motor diésel con bajo y 10 clases teóricas, con la validación de licencia correspondiente para categoría C1 y C2.
- Le ofrece la validación de la licencia de conducción categoría C2 y le solicita que una vez la tenga practique con algún conocido antes de ir a su prueba.

Un joven de 22 años solicita la validación de su licencia de tracto camión c3 teniendo en cuenta que solo ha tenido licencia de motocicleta A2 pero manifiesta haber aprendido con su padre



quien lleva 15 años como conductor de tracto camión en la cooperativa de transportadores del Risaralda....

- Se le explica el procedimiento actual por el cual por ley se deberán validar todas las licencias categoría C1 C2 y C3, manifestando que deberá presentar prueba práctica en conducción de vehículo pesado para proceder al trámite.
- Se le explica el procedimiento actual por el cual por ley deberá tomar el curso de conducción completo desde vehículo liviano, vehículo pesado rígido y finalmente vehículo articulado y por lo cual obtendrá licencia de conducción en categoría C1 C2 y C3.
- Se le indica que debe tomar un mínimo de clases prácticas en vehículo articulado antes de obtener su licencia de conducción categoría C3.
- Se le indica que no es posible realizar el trámite debido a las exigencias de ley actuales.

Una persona de 32 años de edad desea obtener por primera vez su licencia de conducción, manifestando que conduce un vehículo campero todos los fines de semana desde los 20 años de la finca de su abuelo hasta el pueblo más cercano para entregar las cosechas....

- Ofrece una prueba práctica en vehículo liviano (camioneta) para proceder con la validación de su licencia categoría B1.
- Ofrece una prueba práctica en vehículo liviano (camioneta) para proceder con la validación de su licencia categoría C1.

- Ofrece una prueba práctica en vehículo liviano (camioneta) para proceder con la validación de su licencia categoría C2.
- Ofrece un curso de conducción de 10 clases prácticas, 10 clases teóricas y la validación correspondiente de la licencia de conducción.

Un conductor cuenta con licencia de categoría c2, actualmente labora conduciendo un camión de doble troque que cuenta con caja fullera, capacidad de carga de 25 toneladas y necesita aplicar a una vacante como conductor de un tracto camión international.

- Ofrece el servicio de validación de la licencia de conducción categoría C3.
- Ofrece el servicio de capacitación para vehículos articulados de 10 clases prácticas con validación de su respectiva licencia de conducción C3
- Ofrece la renovación de su licencia de conducción categoría C2 pues esta abarca a los vehículos international.
- Ofrece el servicio de capacitación para vehículos articulados de 4 clases prácticas con validación de su respectiva licencia de conducción C3.

### **Casos especiales de validación licencias**

Un joven que acaba de cumplir la mayoría de edad, le fueron inspeccionados sus documentos en un retén de agentes de tránsito en el cual le informaron que su licencia de conducción ya no era válida para conducir y que realizara el trámite necesario para que en su licencia figure correctamente su cedula de ciudadanía, para ello el joven debe...

- Realizar el trámite inicial de su licencia de conducción debido al cambio de su documento de identidad.
- Realizar nuevamente el curso de conducción para la categoría deseada, debido al cambio en la normatividad de tránsito.
- Realizar un trámite por cambio de documento.
- Realizar la re categorización correspondiente.

Se presenta un ciudadano solicitando su licencia inicial de conducción para conducir una turbo que tiene una capacidad de carga de 5 toneladas y manifiesta no tener inconveniente alguno con realizar los exámenes prácticos.

- se realiza la prueba práctica correspondiente para validar su licencia de conducción categoría C1.
- se realiza la prueba práctica correspondiente para validar su licencia de conducción categoría C1 y C2.
- Se realiza la validación de su licencia de conducción categoría C1.
- Se realiza la validación de su licencia de conducción categoría C2.

Un cliente solicita licencia de conducción para conducir un vehículo microbús con capacidad de 9 pasajeros y placa particular medio tiempo y un campero público el fin de semana.

- se realiza la prueba práctica correspondiente para validar su licencia de conducción categoría C1.
- se realiza la prueba práctica correspondiente para validar su licencia de conducción categoría C1 y C2.
- Se realiza la validación de su licencia de conducción categoría B1.
- Se realiza la validación de su licencia de conducción categoría C2.

Tras un robo, un antiguo alumno del centro de enseñanza solicita obtener nuevamente su licencia de conducción de categoría C1 la cual fue expedida 2 años atrás.

- Se ofrece el servicio de renovación de su licencia categoría C1 conforme la información que se encuentra en el sistema RUNT.
- Se ofrece el servicio de duplicado de su licencia categoría C1 conforme la información que se encuentra en el sistema RUNT.
- Se le ofrece la re categorización de su licencia de conducción a categoría C2, pues como lo ordena la ley debe aumentar su nivel de formación en conducción de vehículos.
- Se le direcciona al tránsito más cercano para que solucione cuanto antes su percance.

## **Excepciones**

Se presenta un trabajador del ingenio Risaralda solicitando licencia de conducción para cumplir los requisitos que la empresa está implementando para los conductores de los tractores de corte de caña...

- Se le ofrece la validación de la licencia categoría C3
- Se le ofrece el curso de capacitación para vehículos articulados.
- Se le ofrece la validación de la licencia de conducción para categorías C1 C2 y C3 de acuerdo a la normatividad vigente.
- Se le realiza prueba práctica en el vehículo de su elección para proceder a validar su licencia de conducción categoría C2.

Un extranjero solicita la homologación de su licencia de conducción para vehículos articulados de España para continuar trabajando en nuestro país conduciendo una niñera para los concesionarios de Mitsubishi...

- se solicita copia de la licencia española y se procede a validar su licencia en categoría C3
- se solicita copia de la licencia española y se procede a validar su licencia en categoría C2 pues las niñeras solo necesitan esta categoría debido a su capacidad de carga.
- Se le informa que debe realizar todos los cursos de conducción desde vehículo liviano hasta vehículo articulado.
- Se le solicita copia de la licencia española y se procede a validar sus licencias de conducción en categoría C1 C2 y C3

Agradecemos su disposición a mejorar cada día brindando siempre un servicio de calidad y calor humano.

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Muchas gracias

***Proceso cliente externo.***

En lo referente al cliente externo se procede a realizar una encuesta escrita a estudiantes de la organización que han realizado cursos de capacitación en los últimos meses, para ello se determina una muestra del 100 % de acuerdo a la posibilidad actual de información.

Para ello se procedió a utilizar una encuesta escrita de calificación numérica en la cual se evaluaron las áreas de calidad del servicio comercial, infraestructura, calidad humana y la opción de realizar observaciones particulares,

Dicho instrumento es:

HERRAMIENTA ESTADISTICA PARA ANALISIS DEL ESTADO ACTUAL DEL  
 PROCESO COMERCIAL EXTERNO EN LA ACADEMIA METROPOLITANA DE  
 AUTOMOVILISMO LTDA

Apreciado cliente,

Reciba un cordial saludo de parte de nuestro equipo de colaboradores. La siguiente encuesta, busca medir el grado de satisfacción de nuestros clientes con el fin de aplicar acciones de mejoramiento y poderle ofrecer como siempre el mejor servicio.

Califique cada una de los criterios de 1 a 5 siendo:

1. Muy malo. 2. Malo. 3. Regular. 4. Bueno. 5. Excelente.

ITEM	ASPECTO	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
1		Calidez humana al ser atendido por nuestros asesores					
2		Presentación personal del personal comercial.					
3		Horarios de atención al público.					

4	CALIDAD DEL SERVICIO  Califique...	Conocimiento y seguridad del asesor.					
5		Agilidad en el proceso inicial.					
6		Cumplimiento de su expectativa en la prestación del servicio.					

ITEM	ASPECTO	CRITERIO	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Oficina	Ubicación de la oficina.					
2		Infraestructura física.					
3	Califique...	Atención telefónica.					
4		Atención del grupo administrativo.					

ITEM	ASPECTO	CRITERIO	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5



1	General  Califique...	Calificación de los servicios ofrecidos por la Academia Metropolitana de Automovilismo.					
2		Recomendaría la academia metropolitana de automovilismo a sus conocidos.					

Que recomendaciones o sugerencias tiene para que mejoremos nuestro servicio:


Nombre del Estudiante: \_\_\_\_\_

C.C. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Categoría de la Licencia: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Muchas gracias

*Perspectiva operativa (área académica).*

Para la recolección de la información se diseñaran e implementaran mecanismos para identificar la situación actual en el contexto de desarrollo académico interno desde la perspectiva de los docentes y los estudiantes, de igual forma se realizara un sondeo en el área metropolitana para identificar el portafolio actual de los servicios brindados por las entidades de educación habilitadas actualmente en el área de formación de conductores.

***Proceso cliente externo.***

Inicialmente se procederá con el análisis del proceso académico desde la perspectiva de los estudiantes actuales en la organización utilizando una herramienta de encuesta escrita con respuestas abiertas frente a temas específicos como la satisfacción de sus objetivos en el curso, que posibilidades de mejora detecto en su proceso, su conocimiento normativo frente a la conducción y el sistema educativo a su disposición.

Dicha herramienta es:

HERRAMIENTA ESTADISTICA PARA ANALISIS DEL ESTADO  
ACTUAL DEL PROCESO ACADEMICO EXTERNO EN  
LA ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA

Responsable:

JAIME ENRIQUE MARTINEZ GALINDO

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA

A través del presente instrumento se busca identificar la posición y satisfacción de nuestros estudiantes frente a su proceso académico, como la capacidad de adaptación de nuestros docentes, su nivel de preparación y las experiencias generales de los estudiantes de la academia metropolitana de automovilismo Ltda. en busca de establecer las condiciones reales y actuales de nuestro servicio educativo, para proyectarlo en el tiempo y gestionar eficientemente los recursos por favor califique de 1 a 5 cada pregunta siendo 1 insatisfecho y 5 satisfecho.

**Cumplimiento de los objetivos en la formación de conductores:**

¿En qué medida considera usted que ha logrado desarrollar su conocimiento y practica para afrontar en su vehículo las condiciones de conducción actuales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Desarrollo algún tipo de actividad particular con su instructor para afrontar condiciones de aprendizaje especiales como nervios, desconfianza, agilidad motriz u otros?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Considera que se realizó prácticas apropiadas para el desarrollo de su agilidad en conducción?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Posibilidad de mejoras en el proceso actual**

¿Considera que el contenido del curso de conducción dentro de la categoría que usted solicito es adecuado a sus expectativas para conducir en las vías públicas en nuestro país?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Cree necesario contar con espacios o herramientas adicionales para el óptimo desarrollo de su aprendizaje? ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

De tener la opción de tomar un curso de capacitación más extenso que garantice no solo la formación de sus habilidades de conducción en un mayor nivel, sino también el desarrollo de un alto nivel de conciencia y conocimiento en las áreas de mecánica, seguridad vial y primeros auxilios, ¿lo tomaría como opción principal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Conocimiento de la ley**

¿Conoce las diferentes leyes que determinan las condiciones, conocimientos y reglamentos que debe tener en cuenta un ciudadano a la hora de conducir un vehículo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Conocimiento del PEI**

¿Tiene conocimiento del código de ética, deberes y derechos definidos en el PEI (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL) de la academia metropolitana de automovilismo para nuestros estudiantes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Proyección en el tiempo de su profesión**

Dentro de sus perspectivas personales, ¿considera que la profesión como conductor es una opción dentro del mediano plazo para cumplir con sus expectativas y metas personales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Le gustaría desarrollar cursos complementarios que le permitan adquirir conocimientos, herramientas y estrategias específicas para lograr un mayor dominio y conocimiento del vehículo y el contexto de nuestras vías?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Agradezco su colaboración en el desarrollo del presente instrumento en búsqueda de identificar el estado actual de nuestro proceso académico, con lo cual esperamos proyectar las mejoras necesarias para continuar ofreciendo cada día un mejor servicio educativo.

***Proceso cliente interno.***

Frente al proceso de cliente interno desarrollado por los docentes prácticos y teóricos del centro de enseñanza, se realizara una encuesta frente a los mismos aspectos evaluados con los estudiantes.

Dicha herramienta es:

HERRAMIENTA ESTADISTICA PARA ANALISIS DEL ESTADO  
ACTUAL DEL PROCESO ACADEMICO INTERNO EN  
LA ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA

Responsable:

JAIME ENRIQUE MARTINEZ GALINDO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

A través del presente instrumento se busca identificar las características y fundamentos del proceso académico, como la capacidad de adaptación a las nuevas exigencias de la ley, el perfil y las experiencias generales de los docentes de la academia metropolitana de automovilismo Ltda. en busca de establecer las condiciones reales y actuales del proyecto educativo institucional, para proyectarlo en el tiempo y gestionar eficientemente los recursos para que en un margen de 3 años se cumpla la visión de la organización.

Para ello favor responder las siguientes preguntas siendo 1 insatisfecho o malo y 5 satisfecho o excelente

**Cumplimiento de los objetivos en la formación de conductores:**

¿En qué porcentaje de sus alumnos, considera usted que logra desarrollar más de un 80% del conocimiento y practica necesaria para que afronten en sus vehículos las condiciones de conducción actuales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Desarrolla algún tipo de actividad particular con aquellos estudiantes que poseen condiciones de aprendizaje especiales como nervios, desconfianza, bajo desarrollo espacial o motriz, y otros?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Posibilidad de mejoras en el proceso actual**

¿Considera que el contenido del curso de conducción dentro de la categoría que usted imparte es adecuado a los objetivos y responsabilidad que acarrea el certificar la idoneidad de un conductor para las vías públicas en nuestro país?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Cree necesario contar con espacios o herramientas adicionales para el óptimo desarrollo del aprendizaje de sus estudiantes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Conocimiento de la ley**

¿Conoce las diferentes leyes que determinan las condiciones, metodologías y contenidos que debe tener un curso de conducción de vehículos en la categoría que usted desarrolla?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Considera necesario replantear el contenido del curso de conducción en su categoría para lograr los objetivos de ley?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



### **Conocimiento del PEI**

¿Tiene conocimiento del contenido y particularidades del PEI (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL) de la academia metropolitana de automovilismo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Proyección en el tiempo de su profesión**

Dentro de sus perspectivas personales, ¿considera que la profesión como docente de conductores es una opción dentro del mediano plazo para cumplir con sus expectativas y metas personales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Le gustaría desarrollar estudios complementarios que le permitan adquirir conocimientos, herramientas y estrategias específicas para desarrollar más efectivamente su proceso de enseñanza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Agradezco su colaboración en el desarrollo del presente instrumento en búsqueda de identificar el estado actual de nuestro proceso académico, con lo cual esperamos proyectar las mejoras necesarias para continuar ofreciendo cada día un mejor servicio educativo.

INSTRUCTOR:

CATEGORIAS:

*Perspectiva financiera.*

Para lograr interpretar correctamente la situación actual y previa de esta organización, se procede a realizar una entrevista con el gerente general Jaime Martínez Cárdenas y con la contadora actual, Diana López. En el desarrollo de esta herramienta se busca comprender cada instancia de la organización desde su pasado, situación actual y proyecciones con respecto al crecimiento y diversificación de los ingresos respecto rentabilidad, utilidad y expectativas de mercado, posible reducción de costos y gastos en la operación, aumento en la productividad de las áreas internas, aprovechamiento de los activos actuales y posibles estrategias de inversión.

Para ello se determinó utilizar el mecanismo de entrevista teniendo previamente desarrollado el esquema de preguntas a realizar durante su desarrollo frente a temas específicos. La grabación de audio realizada en la misma se encuentra adjunto en los anexos. A continuación se expone el esquema de preguntas a realizar durante esta.

**ENTREVISTA PARA ESTABLECER EL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DIRIGIDOS A LA REESTRUCTURACION ESTRATÉGICA DE LA ACADEMIA METROPOLITANA DE AUTOMOVILISMO LTDA.**

**DIRIGIDA A:**

DIANA LOPEZ (CONTADORA)

JAIME MARTINEZ CARDENAS (GERENTE)

**REALIZADA POR:**

JAIME ENRIQUE MARTINEZ GALINDO

ESTUDIANTE INGENIERIA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA

**FECHA:**

**INTRODUCCION:**

a través de la presente se desea conocer su perspectiva frente al estado de los procesos, resultados actuales y proyecciones en el área financiera con el fin de determinar el estado actual de la organización y definir los puntos críticos que se deben tener en cuenta, referente al personal, activos y las estrategias de mejoramiento; para que a través de estos se puedan definir los indicadores financieros que a través del cuadro de mando integral permitirán alinear esfuerzos en las diferentes áreas de la organización con el fin de obtener el mejor rendimiento de capital y viabilidad para la calidad en sus procesos, satisfacción de los usuarios, empleados y accionistas.

Para ello se trataran 3 temas fundamentales a través de los cuales se espera obtener la información deseada.

**1. Crecimiento y diversificación de los ingresos**

- 1.1. Considera que los precios actuales en los diferentes servicios son adecuados para la organización / usuarios / accionistas.
- 1.2. Que estrategias se podrían implementar para aumentar considerablemente los ingresos de la organización
- 1.3. Es viable realizar estrategias de precio como herramienta para el crecimiento de los ingresos netos y la utilidad final de las operaciones.
- 1.4. Creería usted que el portafolio de servicios actual de la organización cubre las expectativas del mercado en la capacitación de conducción de vehículos terrestres o considera que existen vacíos que se pueden atender referente a otros vehículos u aplicaciones de los mismos.

## **2. Reducción de costos y gastos internos**

- 2.1. Qué opinión tiene frente a la relación de ingresos y costos/gastos de los procesos.
- 2.2. Considera que se realizan gastos innecesarios o sobredimensionados en algún proceso de la organización

2.3. Cree que hay procesos en los que se podría reducir costos y gastos

2.4. Que estrategias podrían ser aplicables en el sector económico de la educación para aumentar la productividad de los ingresos

2.5. Existen mecanismos que permitirían a la organización mejorar y agilizar el sistema de percepción de los ingresos y el pago a sus proveedores de forma que se refleje en los estados financieros.

2.6. Considera el flujo de capital el adecuado para la viabilidad de la organización teniendo en cuenta no solo los costos de operación si no también los compromisos financieros con terceros.

### **3. Utilización de los activos y estrategias de inversión**

3.1. Considera que los activos actuales de la organización (no solo de explotación sino también las herramientas de trabajo, tecnología etc.) son las herramientas adecuadas para lograr los resultados financieros y que estos a su vez son utilizados adecuadamente.

3.2. Cree que se da un adecuado control a los activos de la organización para el cumplimiento de las operaciones y la proyección futura de la empresa.

- 3.3. El flujo actual del capital es adecuado para que la organización mantenga una línea de crecimiento equilibrada entre expectativas de los accionistas, nivel de endeudamiento y mejoramiento continuo de la calidad en los servicios.
- 3.4. Consideraría el implementar procesos que modifiquen sustancialmente el estado del endeudamiento con terceros, si este conlleva un nivel de riesgo más alto frente a consecuencias, de no obtener los resultados esperados.
- 3.5. Cree conveniente re direccionar recursos de la organización para invertir en activos, procesos, tecnologías o planes estratégicos, que permitan mejorar el funcionamiento interno o no. considera importante tener en cuenta otros fines, cuales.

*Perspectiva innovación y desarrollo.*

En la evaluación del proceso actual se requiere realizar un análisis completo del portafolio propio contra el servicio prestado por competidores en el mismo mercado. Para esto se realizara un ejercicio de cliente incognito tanto en las instalaciones de la empresa como en las oficinas de los demás centros de educación para el trabajo y el desarrollo humano clasificados dentro del mismo nivel por el ministerio de transporte nacional y se realizara un cuadro comparativo de las principales características en las diferentes categorías.

<b>características de comparacion</b>	<b>academia metropolitana de automovilismo</b>	<b>academia colombiana de automovilismo</b>	<b>rutas del risaralda</b>
<b>horario de atencion al publico</b>	LUNES A VIERNES 8 AM A 7 PM SABADO 8 AM A 3 PM	LUNES A VIERNES 8AM A 6 PM SABADO 8 AM A 2 PM	LUNES A VIERNES 8AM A 6 PM SABADO 8 AM A 2 PM
<b>horario de clases teoricas</b>	LUNES A VIERNES DE 6 PM A 10 PM SABADO/DOMINGO DE 8 AM A 5 PM	LUNES A VIERNES DE 8 AM A 9 PM	LUNES A VIERNES DE 8 AM A 6 PM SABADO DE 8 AM A 4 PM
<b>horario de clases practicas</b>	LUNES A VIERNES DE 6 AM A 10 PM SABADO/DOMINGO DE 8 AM A 5 PM	LUNES A VIERNES DE 7 AM A 8 PM SABADO DE 8 AM A 4 PM	LUNES A VIERNES DE 7 AM A 8 PM SABADO DE 8 AM A 6 PM
<b>variedad de cursos por categoria</b>	ADAPTABILIDAD AL CLIENTE ESPECIFICO	CURSOS BAJO REGLAMENTACION UNICAMENTE	CURSOS BAJO REGLAMENTACION UNICAMENTE
<b>posibilidad de validacion de licencia</b>	SI	SI	SI
<b>servicio de domicilio</b>	NO	NO	SI
<b>servicios adicionales a las categorias de conduccion</b>	NO	CURSOS DE INSTRUCTORES DE CONDUCCION	CURSO INSTRUCTORES DE CONDUCCION CURSOS PARA EMPRESAS A MEDIDA
<b>servicios especificos para P.E.S.V.</b>	NO	BAJO PEDIDO	SI
<b>diversidad de vehiculos</b>	SI CON VEHICULOS MODELOS MAYOR A 5 AÑOS	POCA VARIEDAD VEHICULOS NUEVOS	SI CON VEHICULOS NUEVOS
<b>características de instalaciones</b>	POCO AGRADABLES, DOCUMENTAL Y PERSONAL DESORGANIZADO	AGRADABLE A LA VISTA, ESCRITORIOS Y PERSONAL MUY BIEN PRESENTADO	PEQUEÑAS Y POCO AGRADABLES, PERSONAL MUY BIEN PRESENTADO
<b>características del personal</b>	AMABLE CON BAJA CAPACITACION	AMABLES CON CONOCIMIENTO DEL TEMA	AMABLES CON CONOCIMIENTO DEL TEMA
<b>plataforma comercial virtual</b>	NO	NO	SI
<b>plataforma academica virtual</b>	NO	NO	NO
<b>beneficios adicionales (POST)</b>	NO	NO	NO

## **Descripción de las ventajas competitivas esperadas con la implementación de nuevas estrategias administrativas**

El conocimiento profundo y real de las condiciones de operación interna, características de clientes y conocimiento de los portafolios ofertados por la competencia son fundamentales para un direccionamiento eficiente de la organización.

Por ello, el diseño y propuesta del cuadro de mando integral parte del estudio real y profundo de cada uno de los campos de la organización toda vez que esta información es crucial para la definición adecuada de los indicadores en cada una de las áreas, para que estos sean acordes a la operación y objetivos que buscan alcanzarse a lo largo y ancho de la estructura organizacional y en conjunto, un lenguaje estructurado de información fundamental para el control y proyección de la organización a largo plazo.

Por ello la implementación adecuada del cuadro de mando integral, brindara la oportunidad a la empresa de asumir con control, recursos y políticas apropiadas, cada uno de los mercados objetivo; logrando integrar a su plan de trabajo los diferentes retos que exija el mercado con un portafolio innovador, óptimo y amplio acorde a las necesidades del mismo.



## CAPITULO 4

### **Medición y tabulación de datos para la obtención de resultados que permitan identificar el estado de los procesos internos**

#### **Análisis de los procesos comerciales.**

A nivel de cliente interno del proceso comercial, una vez tabuladas las encuestas realizadas al 100% de los empleados, se obtuvo la siguiente información:

- Ningún integrante acertó en los procesos normales en más del 62.5% lo cual equivale a 5 de las 8 preguntas realizadas.
- El promedio frente a los casos utilizados que normalmente se presentan en la atención del cliente fue de 50% de certeza, lo cual evidencia un problema importante en el nivel de capacitación que tiene el personal comercial. Es de tener en cuenta que de los 7 asesores quien más experiencia en la institución tiene es tan solo de 3 meses, en lo cual se identifica la rotación de personal y la baja capacitación al ingresar como una falencia importante.
- El asesor con menor resultado fue de 37.5% el cual lleva a la fecha de aplicación de la encuesta tan solo 2 semanas.
- Ante los casos especiales para validación de licencias, se identifica una capacitación ineficiente del personal, toda vez que ninguno de los encuestados pudo acertar en más de 1 pregunta.
- Frente a las excepciones del servicio ninguno de los asesores tiene conocimiento del proceso que deben llevar a cabo para satisfacer la necesidad de los casos expuestos

A nivel de cliente externo del proceso comercial, una vez tabuladas las encuestas realizadas al 100% de los usuarios en un lapso de un mes, se obtuvo la siguiente información:

<b>PREGUNTAS</b>			
	<b>promedio</b>	<b>mayor</b>	<b>Menor</b>
Calidez humana al ser atendido por nuestros asesores	4,25	5	3
Presentación personal del personal comercial.	3,7	5	1
Horarios de atención al público.	3,3	5	1
Conocimiento y seguridad del asesor.	2,5	5	1
Agilidad en el proceso inicial.	2,3	5	1
Cumplimiento de su expectativa en la prestación del servicio.	2,8	5	1
Ubicación de la oficina.	3,6	5	1
Infraestructura física.	3,6	5	1
Atención telefónica.	3,7	5	1
Atención del grupo administrativo.	4,1	5	3
Calificación de los servicios ofrecidos por la Academia Metropolitana de Automovilismo.	3,5	5	2
Recomendaría la academia metropolitana de automovilismo a sus conocidos.	3,5	5	2

La tabla anterior consolida la información tabulada de las encuestas realizadas, de allí se puede observar principalmente lo siguiente:

- En términos generales se identifica un nivel de satisfacción medio entre los estudiantes de la entidad.
- En el campo de infraestructura se identifica un alto porcentaje de satisfacción del estudiante frente a la ubicación, planta física, atención telefónica y grupo administrativo.
- En términos de calificación general del servicio se identifica una tendencia positiva en la calificación del servicio con un promedio de 3,5.
- Frente a la calidad del servicio se identifica una tendencia negativa frente al conocimiento del asesor comercial y su agilidad en el proceso de inicial de inscripción, campos fundamentales para la obtención de un amplio porcentaje del mercado local al igual que la correcta prestación del servicio en cada uno de los procesos posteriores, como lo sustenta Lovelock (2004) al defender la importancia de la visión estratégica del negocio.
- Se presenta un contraste importante entre el conocimiento del asesor y su calidez humana, pues en promedio los asesores fueron calificados con 4,25% lo cual caracteriza a estos por una buena disposición hacia el cliente.

### **Análisis de los procedimientos operativos y académicos.**

#### **HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

A continuación se presenta el análisis de los resultados frente a cada uno de los procesos implementados:

## HERRAMIENTA ESTADISTICA ANALISIS ACADEMICO EXTERNO

A continuación se concluye a grandes rasgos la información obtenida de los estudiantes actuales de la academia metropolitana frente a los 5 factores principales que se estipularon en las encuestas aplicadas recientemente a un total de 12 personas que se encuentran terminando su ciclo académico.

Los resultados son los siguientes de acuerdo al factor:

### CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EN LA FORMACION COMO CONDUCTOR

Se evidencia un cumplimiento y satisfacción alto en los estudiantes encuestados, resaltando la identificación de condiciones de aprendizaje especiales como nervios, desconfianza, agilidad motriz u otros, los instructores prácticos desarrollan ajustes a la metodología de desarrollo del programa, para alcanzar el mejor nivel posible de su estudiante como conductor, lo cual se facilita debido a que el desarrollo de las clases prácticas son individuales a lo cual el instructor tiene total disposición y atención para las condiciones particulares de su estudiante.

Sin embargo se observa que en la metodología y técnicas planteadas para desarrollar los diferentes ejercicios de dominio de los sistemas del vehículo y la forma de afrontar diferentes situaciones en la vía pública, se debe tener más en cuenta la capacidad de aprendizaje y los tiempos necesarios para cada estudiante de asimilar y dominar cada uno de estos logros, mediante espacios de refuerzo u otras alternativas en las que se le permita al estudiante alcanzar el nivel mínimo requerido.

## POSIBILIDAD DE MEJORAS DEL PROCESO ACADÉMICO

A pesar de identificar el alto nivel de satisfacción de los estudiantes frente al cumplimiento de sus expectativas de servicio y aprendizaje, es evidente el deseo y conciencia general de que el curso de conducción debería cumplir estándares más altos, en los cuales el nivel de preparación práctico, la sensibilización teórica y los campos de entrenamiento deben cumplir en una gran medida las situaciones que se le presentaran a los conductores a lo largo de su experiencia en la vía pública.

## CONOCIMIENTO DE LA LEY

Se identifica en un 100% de los estudiantes encuestados el desconocimiento generalizado de la ley 769 del 2002, que regula el control del tránsito terrestre en todo el territorio nacional, pues la reglamentación es mucho más extensa que la definición de la señales de tránsito.

## CONOCIMIENTO DEL PEI

En las respuestas obtenidas frente a esta temática, es claro el desconocimiento total de los estudiantes frente a la existencia del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, lo cual es un fiel reflejo de que la entidad en términos educativos, aun no se identifica ni direcciona como una entidad de educación para el trabajo y el desarrollo humano, como lo define la normatividad existente y sus respectivas licencias de funcionamiento.

## PROYECCION EN EL TIEMPO COMO CONDUCTOR

Casi todos los estudiantes manifiestan que la profesión o conocimiento adquirido como conductores será útil para el desarrollo de sus vidas, de igual forma manifiestan estar de acuerdo

en desarrollar más adelante cursos complementarios que les permitan adquirir el conocimiento faltante y actualizarse en las técnicas de conducción, sin embargo queda la duda si en realidad estarían dispuestos a invertir tiempo y dinero una vez que manipulen sus vehículos con confianza y el gobierno no establezca las herramientas de control que garanticen que el nivel educativo de los conductores y los estándares de evaluación se eleven al nivel que se necesita para comprender que quien conduce es el responsable por la vida de todos los que lo rodean.

### HERRAMIENTA ESTADISTICA ANALISIS ACADEMICO INTERNO

A continuación se concluye a grandes rasgos la información obtenida de 4 de los docentes actuales de la academia metropolitana frente a los 5 factores principales que se estipularon en las encuestas aplicadas recientemente (ANEXO 2), siendo estos del área practica en conducción de vehículos livianos con una amplia experiencia en su profesión.

Los resultados son los siguientes de acuerdo al factor:

#### CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO EN LA FORMACION COMO CONDUCTOR

Se evidencia un cumplimiento y satisfacción promedio del 75% de estudiantes que realmente consideran adquirieron el conocimiento y dominio total del vehículo, siendo el 25% restante personas con debilidades y falencias que no logran adquirir las destrezas suficientes y aun así obtienen su licencia de conducción para que en sus vehículos desarrollen la práctica faltante.

#### POSIBILIDAD DE MEJORAS DEL PROCESO ACADEMICO

Es evidente la percepción de que aun dentro de las condiciones actuales, los docentes son conscientes de la insuficiente capacitación en técnicas de conducción particularmente, por lo cual no se logra desarrollar el dominio adecuado del vehículo en el 100% de los estudiantes.

Además solicitan la existencia de herramientas y espacios adecuados para el desarrollo ideal de los cursos de capacitación, lo que realmente contrasta con lo exigido por la ley en la materia.

#### CONOCIMIENTO DE LA LEY

Se identifica en un 100% de los docentes encuestados el desconocimiento generalizado de la ley 769 del 2002, decreto 1500 del 2009 y resolución 3245 de 2009, que regulan el control del tránsito terrestre en todo el territorio nacional y el desarrollo de los programas de formación de conductores, sin tener aun en cuenta que como docentes deben conocer la reglamentación que como entidad de educación para el trabajo y el desarrollo humano nos define los parámetros de funcionamiento.

#### CONOCIMIENTO DEL PEI

Ninguno de los docentes conoce a la fecha el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, con lo cual se reafirma lo concluido a través de las encuestas realizadas a los alumnos, en el cual se expone la gran diferencia que existe entre el proyecto educativo institucional y la realidad educativa de esta institución.

#### PROYECCION EN EL TIEMPO COMO INSTRUCTOR EN TECNICAS DE CONDUCCION

Es muy valiosa la posición frente a este ítem, pues se evidencia la pasión, compromiso y proyección de cada uno de los docentes frente al deseo de formarse y profundizar en la materia para lograr capacitar y formar mejores conductores en el mediano plazo.

De esto se desprende una imagen corporativa, que con esfuerzo ha mejorado luego de 20 años de funcionamiento, aunque como se identifica en la tabulación de las encuestas, que faltan aspectos por corregir y complementar. Sin embargo se debe reconocer el gran esfuerzo y compromiso de nuestros instructores por brindar la mejor capacitación posible dentro de las herramientas y condiciones actuales, lo cual nos posiciona como la entidad de formación de conductores que mayor número de estudiantes forma en la actualidad.

Sin embargo, las condiciones del mercado no pueden continuar siendo la excusa para mantener el nivel actual, pues se conoce con certeza las necesidades académicas de los nuevos conductores y se pueden establecer mecanismos y estrategias a través de las cuales se brinden las opciones actuales de formación, como también las establecidas por la reglamentación nacional a pesar de sus costos, los cuales deberían ser atendidas por los usuarios.

### **Análisis de los procesos financieros.**

Frente al proceso contable y financiero de la organización la entrevista permitió identificar no solo para el desarrollo de la presente investigación, sino también para los directivos participantes un amplio número de vacíos en la información financiera de la organización y con ello en los procesos de toma de dirección de la misma



A continuación me permito realizar un análisis objetivo frente a los ámbitos explorados durante la investigación aplicada a través de una encuesta objetiva.

### **CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE INGRESOS:**

Una vez desarrollado el proceso de entrevista se aprecia sustancialmente el siguiente perfil directivo:

- Se considera como principal herramienta de venta actual la disminución del precio de venta, aun cuando no se conoce con precisión los costos de operación y gastos administrativos, por ende no hay claridad de los márgenes de utilidad por servicio con lo cual las proyecciones financieras de la organización se basa en la experiencia de los directivos más que en información verídica.
- Se observa una alta determinación en que el portafolio es invariable. Desaprovechando en gran medida las variaciones normativas y expectativas del mercado, lo cual permite aumentar los precios de venta con lo que se esperaría un mayor margen de utilidad.
- Se identifican frente al diseño del portafolio una posición frente a los productos actuales de campos donde se podría aumentar las ventas, sin embargo actualmente no se hace nada para lograrlo.

### **Reducción de costos y gastos**

Frente a los costos de operación se obtuvieron respuestas interesantes, que basados en la trascendencia de la organización en el mercado regional soportan el porqué de la operación actual, como se describe a continuación:

- Frente a la relación de impuestos contra los costos y gastos, la posición unificada manifiesta que es tan rentable el negocio por experiencia, que es viable aun con el desorden administrativo en el que se desarrolla. Sin embargo se trajo a conversación, el estado actual del proceso fiscal en el cual han detectado importantes fallas en el proceso contable que se han traducido a sanciones de los entes de control fiscal.
- Se tiene claridad frente al proceso de costos y gastos múltiples puntos de mejora, a través de los cuales se disminuiría considerablemente algunos rubros como mantenimiento de vehículos, costos administrativos y costos educativos,
- Entre los principales mecanismos de reducción del costo en el área académica específicamente se encuentra la necesidad de tener personal directo en el área de la formación teórica donde actualmente se desarrolla por prestación de servicios al igual que la implementación de sistemas virtuales que masifiquen la prestación del servicio sin sacrificar calidad ni satisfacción.
- Frente al sistema de control de información financiera es fundamental la sistematización de los procesos no solo contables, sino también administrativos como mecanismo de control y proyección real de la organización para la toma objetiva de decisiones oportunas y efectivas.
- Frente al tema de pasivos con bancos y particulares, se hace hincapié en una efectiva negociación de los pasivos actuales, toda vez que gran parte de las utilidades de la empresa se van en pago de intereses y negociaciones equivocadas del pasado.

## **UTILIZACION DE ACTIVOS Y ESTRATEGIAS DE INVERSION**

- Actualmente se tiene identificado como necesidad inmediata la actualización de activos de la organización a nivel de vehículos de capacitación en categorías B1 y C1, al igual que la actualización de todas las redes tecnológicas tanto en computadores como redes de datos.
- Existe actualmente un desconocimiento importante del estado, ubicación y destinación de activos que de forma negligente transmiten dado el volumen de estos.
- a nivel de crecimiento al mediano y largo plazo, es evidente la necesidad de reestructurar procesos que permitan estar a la altura de las obligaciones tributarias, expectativas de los accionistas y necesidades del mercado.
- En el mediano plazo están preparando mecanismos de organización del proceso tributario que influenciaría parcialmente el desarrollo del objeto social de la organización frente a una estructura de procesos más exigente.

De todo lo expuesto se concluye que la necesidad de implementación de procesos es vital para la viabilidad real y ordenada de la empresa, de lo contrario tan solo en la errada toma de decisiones por falta de información, se desarrollarían importantes impedimentos en el desarrollo del objeto social dada la alta carga de impuestos y sanciones que se deberán asumir.

Igualmente el mejoramiento de la estructura de activos y la utilización de los mismos marcarán la diferencia entre la utilidad esperada y la real, toda vez que se evidencian altos sobrecostos en la operación por estos rubros.

## **Análisis de proyectos de innovación tecnológica y educativa.**

Frente al ejercicio comercial realizado de cliente incognito, se realizó un comparativo de las 3 entidades que se encuentran clasificadas como nivel 3 para el eje cafetero, dichas entidades son:

- Academia Metropolitana De Automovilismo
- Academia Colombiana De Automovilismo
- Academia Rutas del Risaralda

Dichas entidades constituyen la competencia más directa frente a la prestación de servicios en las diferentes categorías toda vez que se encuentran al mismo nivel de tipologías de servicios, capacidad en infraestructura y antigüedad en el mercado, con lo cual se puede determinar un estado real de la percepción de los clientes frente al ofrecimiento inicial de servicios.

Cabe resaltar que entidades que se encuentran en el nivel anterior de clasificación del ministerio de transporte, solo se encuentran 2 en el área metropolitana y se encuentran enfocados en convenios particulares por lo que no se tuvieron en cuenta para el comparativo.

De este, se determina que la academia metropolitana de automovilismo se encuentra en un estado de desarrollo pasivo frente a su competencia directa frente a los campos de infraestructura de vehículos por modelo y variedad, de igual forma en lo relacionado a servicios adicionales permitidos por ley dentro de su objeto social, como en la habilitación del ministerio de transporte con lo cual se podría aumentar sustancialmente los ingresos percibidos.

Cabe resaltar, que se posee a la fecha un horario de atención más amplio en términos de capacitación teórica y práctica, siendo esta una característica vital frente al mercado.

Se detecta de igual forma la necesidad de mejorar la presentación de las instalaciones a nivel de infraestructura e imagen, lo cual puede lograrse bajo lineamientos claros al área comercial.

Frente a los temas específicos de innovación y desarrollo, es evidente que se pueden lograr propuestas efectivas en términos de percepción de recursos mediante la ampliación del portafolio de servicios, implementación de mecanismos virtuales y tecnológicos, al igual que estrategias de fidelización del cliente que permitan proyectar en el tiempo las estrategias de desarrollo financiero y de innovación.

## **CAPITULO 5**

### **Propuestas de mejoramiento en políticas de control y administración de la academia metropolitana de automovilismo Ltda.**

#### **Definición de indicadores**

Frente a la propuesta a realizar de indicadores comerciales para la organización, se debe tener claridad frente a las características objetivas del mercado y el tipo de servicios que se ofrece. Por lo tanto se proponen los siguientes indicadores:

##### *Cuota de mercado:*

Cumplimiento de planes comerciales por categoría, definidos mediante el análisis de la capacidad instalada frente al número de usuarios nuevos cada mes.

Se define como el porcentaje de uso de los servicios puestos en el mercado de cada categoría frente a la capacidad instalada de la organización, toda vez que esta se ha definido mediante el análisis histórico del mercado regional y que se replanteara cada 3 meses, para garantizar la satisfacción de la necesidad del cliente en un tiempo no mayor a 5 semanas.

Se deberá obtener un crecimiento mínimo del 10% semestral para garantizar un flujo de caja adecuado y una utilización por categoría como se muestra a continuación basados en una proyección financiera existente en la organización:

CATEGORÌA	CAPACIDAD DE FORMACIÒN	PORCENTAJE MINIMO	CAPACIDAD DE VALIDACIÒN	PORCENTAJE MINIMO
A2	60	50%	60	90%
B1	32	80%	16	90%
C1	24	80%	12	90%
C2	8	60%	12	100%
C3	8	60%	8	100%

#### INCREMENTO DE CONVENIOS EMPRESARIALES:

Los convenios empresariales se consideran un punto crucial tanto en el área comercial como en la viabilidad financiera de la organización, toda vez que permite una proyección en el flujo de caja para ordenar adecuadamente la ejecución de costos y gastos conocidos dentro de la empresa, al igual que en un periodo no mayor a 6 meses perfilar presupuestos para los conceptos de gastos

variables como mantenimiento de vehículos, capacitación de personal, incentivos administrativos y académicos etc.

Para este indicador se toma en cuenta la información existente sobre convenios de los últimos 3 años, donde se percibe que este tipo de clientes actualmente ofrecen al menos 15 millones mensuales de los ingresos en promedio, mediante la existencia de 8 clientes vinculados bajo contrato y actualmente se encuentra suspendido este tipo de procesos comerciales que se deberán retomar en el corto tiempo.

De lo anterior se propone el siguiente indicador:

#### *PRODUCTIVIDAD DEL CLIENTE*

Identificar la productividad por cliente para enfocar la atención en aquellos que representan una alta rotación de servicios.

$(\text{Valor de ventas por convenios} / \text{valor de ventas por cliente}) * 100$

#### *CRECIMIENTO MENSUAL DE CLIENTES EMPRESARIALES*

Ampliar en el mediano plazo el incremento de número de clientes empresariales para apoyar el cumplimiento de metas comerciales, al igual que la posibilidad de proyectar más efectivamente los pagos de la organización. Objetivo del indicador un incremento del 15% mensual:

$(\text{Número de clientes nuevos con contrato} / \text{número total de clientes}) * 100$

Satisfacción del cliente:

Frente al servicio, el mercado actual impone la necesidad primordial de no solo cumplir una necesidad sino también satisfacer los deseos de los usuarios más allá de la necesidad misma, llevo a la base fundamental de replantear el portafolio de servicios acorde a la caracterización de usuarios más allá de la normativa nacional y entrando en el campo del nivel de servicio y estrategias de innovación frente al desarrollo del mismo.

Para ello se determinan 5 indicadores de gestión a desarrollar mediante la aplicación de encuesta escrita al momento de culminar la prestación del servicio con la ejecución del proceso de expedición de las licencias de conducción correspondiente de los usuarios.

Dicha encuesta se calificara de 1 a 5 siendo 1 el menor grado de satisfacción y 5 el mayor grado.

#### *Satisfacción general del servicio*

Identificar el porcentaje de satisfacción mediante la calificación de los usuarios para recomendar a terceros la prestación del servicio por parte de la academia, toda vez que el mayor porcentaje de obtención de clientes se da por la voz a voz.

(Promedio de calificación de usuarios por categoría)

#### *Porcentaje de satisfacción de los usuarios frente a los vehículos*

Identificar el porcentaje de satisfacción del usuario mediante la calificación del estado visual, mecánico y operación de los vehículos, toda vez que el mercado actual tiene no solo a la eficiencia de la maquina sino también a las condiciones estéticas del mismo.



(Promedio de calificación de usuarios por categoría)

*Porcentaje de satisfacción frente a las instalaciones*

Son acordes a nivel estético, funcional y operativo las instalaciones en que se desarrolló cada uno de los procesos al interior de la organización.

(Promedio de calificación de los usuarios)

*Porcentaje de satisfacción frente a la capacitación*

Fue la formación brindada por los docentes y la organización adecuada a las necesidades del cliente, logrando desarrollar las habilidades, obtener los conocimientos y la seguridad necesaria para conducir un vehículo.

(Promedio de calificación por categoría)

*INDICADOR DE SATISFACCIÓN PROCESOS ACADEMICOS Y COMERCIALES*

Fue adecuada, pertinente y objetiva la información brindada por el personal de la academia a lo largo de su proceso de inscripción, programación y certificación académica.

(Promedio de calificación por categoría)

**CONDICIONES DE OPERACIÓN INTERNO:**

Es primordial para el equilibrio entre clientes externos, accionistas y clientes internos no solo el alcance de unos objetivos de cumplimiento acordes a las políticas directivas y expectativas

de mercado, sino también fundamental el nivel de compromiso de cada uno de los integrantes para alcanzar integralmente el mejoramiento continuo de la empresa en todo el campo de su visión.

Para ello es la medición interna un indicador primordial para garantizar objetivamente que el recurso humano es acorde a las necesidades, objetivos y proyectos en cada campo del cuadro de mando. Por lo anterior se determina una encuesta trimestral que permita medir el nivel de satisfacción de cada área para identificar oportunamente necesidades de mejora en los procesos, infraestructura y capacidades definidas por la dirección.

De esta forma me permito plantear los siguientes indicadores:

#### *INDICADOR INTERNO DE CAPACITACIÓN*

La claridad en la información frente al conocimiento y como desarrollar las funciones asignadas, es la base de un correcto desarrollo del objeto social en cada uno de los cargos existentes; para ello se deberá medir si la empresa ha brindado el conocimiento, capacitación y claridad suficiente frente a los objetivos de sus funciones laborales.

#### *INDICADOR INTERNO DE INFRAESTRUCTURA*

Contar con las herramientas tecnológicas, operativas e infraestructura adecuada a la hora de desarrollar las funciones asignadas es fundamental para trabajar con motivación, compromiso y eficiencia, por ello se determina el indicador interno de infraestructura como uno de los fundamentales dentro del cuadro de mando integral, para con ello garantizar que las políticas de dirección pueden ejecutarse oportunamente gracias a una

correcta estructura o en caso contrario detectar oportunamente en qué áreas o activos hay falencias que necesiten atención.

### *INDICADOR INTERNO DE CONDICIONES LABORALES*

Si bien las condiciones laborales al interior de una estructura organizacional son múltiples, en este indicador se busca comprender y detectar aquellas áreas que requieren atención frente a percepción de ergonomía, satisfacción y ambiente laboral.

### INDICADORES DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Una vez desarrollados los diferentes mecanismos de recolección de información para determinar los campos de acción en los que se debe mejorar, modificar o implementar los diferentes procesos al interior de la organización, al igual que con un análisis general del mercado y los portafolios de la competencia se determinaron campos de acción en los que se sugiere se comprometa la compañía en el corto y mediano plazo. Adicionalmente se debe replantear en un periodo de al menos 12 meses acorde a los resultados y proponer nuevos objetivos en esta área que permitan ajustar los esfuerzos a las necesidades y nuevas oportunidades del mercado,

Basados en el análisis actual planteamos los siguientes indicadores como mecanismo de mejoramiento en las diferentes áreas del cuadro de mando integral:

### *Sistematización de información contable*

Es indispensable para aumentar la eficacia de los procesos de información financiero y comercial la sistematización de los movimientos de dinero de la organización; para ello los procesos de ingresos, egresos, cartera, conciliaciones bancarias, contratación de proveedores, contrato de servicios académicos, causación contable, generación de informes y liquidaciones fiscales, deben sistematizarse con un cronograma de objetivos en el mediano plazo para realizar la implementación de infraestructura física, software y capacitación de personal que garanticen la continuidad en el tiempo.

Para ello se deberá determinar un cronograma de trabajo específico, desarrollado entre la gerencia y el área contable, con funciones, procesos y procedimientos para alcanzar en un periodo de 12 meses este objetivo.

### *Implementación de sistemas virtuales de capacitación*

El campo educativo a nivel nacional e internacional ha evolucionado a un ritmo acelerado gracias a la implementación de capacitación virtual, estructura que permite unificar los esfuerzos financieros y académicos en el desarrollo de una formación para los estudiantes que permite abarcar un mayor número de usuarios, en un área de acción regional mayor y una alta calidad en formación, optimizando recursos financieros con lo cual se apoyaría sustancialmente la disminución de costos y crecimiento de la rentabilidad para los accionistas en lineamiento con la visión de la organización.

Para ello se determinaran las áreas académicas de mayor impacto siendo estas las áreas iniciales sobre las cuales implementar un cronograma en conjunto de la gerencia y la

dirección académica, para ampliar el portafolio de servicios con calidad y un aumento en los precios que permita mejorar la rentabilidad al acceder a mercados que actualmente se encuentran abandonados por la oferta regional.

### *Ampliación y mejora del portafolio*

La actual legislación nacional, permite a los centros educativos para el trabajo y el desarrollo humano desarrollar un sin número de capacitaciones específicas, acordes con la nueva reglamentación frente a múltiples campos. Siendo estos una interesante porción de mercado no explorado por casi ningún otro centro de enseñanza y con lo cual se está a tiempo de implementar servicios que garanticen una viabilidad económica y futura en el mercado nacional.

En estos campos encontramos:

- Operación de maquinaria amarilla.
- Competencias laborales del transporte.
- Competencias laborales específicas (vehículos de emergencia).
- Técnicos laborales agentes de tránsito, seguridad vial, mecánica y eléctrica automotriz.

Complementariamente se necesitan ajustes en los servicios preexistentes, toda vez que el mercado actual presenta una necesidad crucial frente a la cantidad de horas de capacitación necesarias para la obtención de la licencia de conducción, como:

- Horarios de servicio practico entre las 6 am y 10 pm lunes a domingo.
- Acceso a capacitación teórica virtual y en múltiples horarios.

- Servicio de domicilio a nivel de contratación comercial.
- Servicio de inicio y terminación de clases prácticas en el lugar que lo soliciten.

### *Diversificación de la publicidad*

Los mercados actuales en conjunto con la cultura digital, hace determinante contar con una estructura de mercadeo digital que permita posicionar ante las nuevas generaciones la Academia metropolitana, como la más reconocida no solo por su trayectoria sino también por su participación en las nuevas tendencias de comunicación como tweter, Facebook, instagram y otros medios, además de captar con ello un mercado creciente de usuarios que utilizan estos medios como principal herramienta para identificar posibles proveedores que puedan suplir sus necesidades.

Es vital entonces, determinar un proceso de publicaciones frecuentes que garanticen tanto la difusión de la información del portafolio para este mercado objetivo, como también el posicionamiento como una empresa con responsabilidad social al involucrar en las campañas la reeducación vial necesaria para culturizar nuestros ciudadanos en lineamiento con las nuevas políticas de movilidad nacional.

### **Definición de procedimientos claves para la viabilidad de la implementación del cuadro de mando integral.**

La implementación del cuadro de mando integral, amerita más que la definición de los indicadores un panorama administrativo claro, que permita avanzar firme y decididamente a las directrices establecidas en pro de la visión de la entidad.

Es vital para la viabilidad del proyecto tener claras las necesidades de información mínima propias de áreas específicas, como también algunas compartidas que harán posible la operación del cuadro de mando.

### *ACCIONES ESTRATEGICAS*

Como base principal, se tiene claridad en la necesidad de asignación del presupuesto necesario para contar con las herramientas adecuadas para la realización de las funciones de cada uno de los integrantes de la organización, teniendo presente que se requiere el mantenimiento de vehículos e infraestructura tecnológica de manera inmediata.

De igual forma realizar capacitaciones de actualización y ampliación de los conocimientos del grupo de trabajo de la organización a través de la difusión de procesos claros en cada una de las etapas de prestación del servicio, para con ello ajustar oportunamente los procesos al deseo de eficiencia y agilidad de las áreas.

Definir con claridad el cronograma de clases prácticas para los diferentes cursos de conducción con todo el grupo de trabajo de instructores tanto prácticos como teóricos, garantizando así un adecuado cumplimiento del contenido de clases que se estipule para cada uno de los tipos de cursos que se brinden a la sociedad.

Capacitar frente al portafolio de servicios actual a todo el personal comercial para garantizar que poseen el conocimiento real y efectivo sobre cada una de las opciones con las cuales atender oportunamente los usuarios del centro educativo.

Establecer los perfiles de cargo para así seleccionar y contratar docentes con el perfil adecuado para el desarrollo de las clases teóricas en los campos de seguridad vial, ética, primeros auxilios

y mecánica diésel; como también a nivel administrativo para contar con el capital humano adecuado al desarrollo organizacional y permitir que todos los esfuerzos y participación en la implementación del proyecto sea viable en el tiempo.

Desarrollar oportunamente los mecanismos de control, auditoria y evaluación, que permitan la recolección de información necesaria para el sostenimiento de cuadro de mando, teniendo en cuenta que los indicadores propuestos se basan en los procesos reales de la organización. De esta forma, se podrá retroalimentar la dirección y el sistema con información veraz, oportuna y adecuada para la respectiva revisión de los indicadores y toma de decisiones futuras.

De igual forma se re implementaran las evaluaciones de los docentes, a través de las cuales se conozca de primera mano el desarrollo y cumplimiento de objetivos de los estudiantes a lo largo del programa para poder implementar de ser necesario modificaciones o ajustes oportunos para el logro de sus objetivos.

### **Análisis de viabilidad e impacto económico del cuadro de mando integral en las utilidades de la organización**

Es la proyección económica actual la base del diseño del cuadro de mando integral, con lo cual se encuentra viable en un 100% la presente propuesta. Para ello se tienen en cuenta los siguientes fundamentos:



- Los activos actuales de la organización suplen en su esencia con la necesidad de la organización, y sus cambios obedecen en gran parte a la necesidad de mantenimiento y actualización de equipos.
- Los pasivos de la organización son acordes al flujo de caja actual, sin embargo las diferentes propuestas en términos de percepción de ingresos buscan aumentar sustancialmente su valor enfocados en los servicios de mayor rentabilidad.
- La relación actual de ingresos y costos operativos, son viables; sin embargo la disminución de algunos costos es viable, en términos de mecanismos de contratación de personal, eficiencia de procesos educativos y nivel de utilización de los recursos actuales.
- A nivel administrativo se espera una disminución en el gasto de personal no operativos toda vez que es el desorden en muchos procesos, el sobre costo de su ejecución.
- la implementación de las estrategias de innovación, permitirán ingresar en nuevos mercados cuya operación no se bajan en la disminución del precio de venta, sino en la calidad y prestación oportuna en tiempo, lugar y permanencia del servicio.

Por lo anteriormente expuesto se determina que la implementación del cuadro de mando integral dentro de la academia metropolitana de automovilismo es viable, dependerá entonces del compromiso y dedicación del personal directivo su desarrollo.

## CONCLUSIONES

- \* El estado actual de los procesos internos desarrollados por cada una de las áreas de la organización es inadecuado a la situación actual del mercado, toda vez que su eficiencia frente al recurso económico, humano e infraestructura, puede aumentar sustancialmente con la implementación del cuadro de mando integral
- \* La formación y conocimiento actual del personal de la empresa es inadecuado, por lo cual se hace vital para la continuidad de esta en el mercado la definición de procesos claros, ágiles y viables para cada una de las áreas de la entidad.
- \* Es necesario re implementar los procesos y estructura de un sistema de gestión administrativa, no solo por cumplimiento de la norma actual sino por la necesidad de un mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos internos.
- \* La reglamentación nacional actual, si bien es exigente frente al pasado cercano, con sistemas de control eficientes y de alto costo, se convierte en realidad en una oportunidad invaluable, dado que se espera que más de un 30% de los CEA's a nivel nacional terminen por cerrar sus instalaciones, por lo cual abra un mayor número de mercados por explotar y aun mas con la ampliación en la rentabilidad que garantiza la nueva normativa.

- \* La implementación del cuadro de mando integral se define en 13 indicadores que acogen las necesidades, características y resultados en las 4 áreas específicas que propone Norton en sus estudios, con lo cual se espera una vez implementado, que en un margen de 6 meses se comiencen a obtener resultados de alto impacto

## RECOMENDACIONES

La definición de políticas y directrices claras de parte de la gerencia es fundamental, pues la percepción de desorden procesal en cada una de las áreas de la organización durante el desarrollo de la presente investigación es muy alta.

Es necesario que la alta dirección reafirme los procesos y procedimientos por cargo, visión de la organización en un nuevo periodo de tiempo, políticas de contratación del personal y uso de recursos. Con ello y el compromiso constante de los líderes de proceso, se esperarían cambios sustanciales en los resultados de la implementación de esta propuesta en un margen de 6 meses. De igual forma, es necesario tener en cuenta una visión global para identificar nuevos nichos de mercado que tras un correcto desarrollo posicione la organización con un crecimiento rentable a largo plazo, con servicios de calidad y concentración de esfuerzo adecuado en los segmentos de mayor viabilidad financiera y calidad de servicio. Kotler, Philip y Kevin lane, (2006)

Adicionalmente, es fundamental que se proyecte en el tiempo el cambio generacional que se está dando en términos de dirección de la organización, al igual que los roles que asume cada uno de los integrantes de la familia en los procesos de cada área, toda vez que el control distribuido entre cada uno de los integrantes de la familia, tiene a la empresa en una división de los esfuerzos del personal por encaminarlos en diferentes direcciones por la falta de comunicación, profesionalismo y visión de empresa, causando el fenómeno que Belausteguigoitia (2009) en su ciclo de conferencias para empresas familiares definió como “empresas familiaristas”.

En complemento se deberá trazar una línea de incentivos por cumplimiento en indicadores para todo el equipo de trabajo, motivando a los integrantes su compromiso no solo con el mejoramiento continuo de la organización sino ligándolo a su crecimiento personal mediante estudios formales e informales, desempeño eficiente de sus funciones y permanencia en la organización.

## Bibliografía

- Kaplan R. y Norton D.. Gestion 2000 (2002) CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Barcelona, España.
- Ley 115. LEY GENERAL DE EDUCACION. Ministerio de educación nacional. 8 de febrero 1994
- Ley 1064. NORMAS DE EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO. Ministerio de educación nacional. 26 de julio del 2006
- Ley 769. CODIGO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE ministerio de tránsito y transporte. 6 de agosto del 2002
- Ley 1383. REFORMA CODIGO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE. Ministerio de tránsito y transporte. 16 de marzo del 2010
- Decreto ley 1500. REGLAMENTACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA. Ministerio de transito y transporte. 29 de abril de 2009
- Lovelock, Pearson Education, (2004). Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Mexico DF. Educación de México.
- Fondo de Prevencion Vial. (2012). Primer estudio de comportamiento y seguridad vial. <http://www.fonprevial.org.co/uploads/estudios/2d53307648c7948158e4d0dd34809cea772f9fe8.pdf>.

- Pase falso causa 8 años de cárcel (2010).Diario el tiempo.  
[http://www.carroya.com/contenido/clasificar/Tra\\_imp\\_req/Tra\\_veh\\_tran/home/ARTICULO-WEB-PTL\\_NOTA-6789008.html](http://www.carroya.com/contenido/clasificar/Tra_imp_req/Tra_veh_tran/home/ARTICULO-WEB-PTL_NOTA-6789008.html)
- Sanchez y Crespo. (2010).La empresa familiar. Planificando el cambio generacional.  
<http://www.slideshare.net/SanchezCrespo/presentacin-resumen-a-familias-empresarias>
- Sanchez y Crespo. (2010).La empresa familiar. Conflictos, profesionalización y comunicación. <http://www.slideshare.net/SanchezCrespo/la-empresa-familiar-conflictos-profesionalizacin-y-comunicacin>
- Belausteguigoitia. (2009) Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación.  
<http://www.youtube.com/watch?v=O7QW3RBCMS4>
- Kotler, Philip y Kevin lane, (2006). DIRECCION DE MARKETING. México DF.  
Pearson Education.
- Miguez Garcia, A. M. (2012). Modelo conceptual de gestión de calidad para el servicio de formación a conductores de vehículos de transporte terrestre automotor prestado por los centros de enseñanza automovilística. Bogota, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/7042/1/300082.2012.pdf>