

**FORMULACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA  
LA SERVITECA “WASH & SHINE” EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL  
CAUCA.**

**LAURA PAREJA HERNÁNDEZ.  
RUBÉN DARIO ORTIZ BAQUERO.**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE ZARZAL  
2020**

**FORMULACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA LA  
SERVITECA “WASH & SHINE” EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA.**

**LAURA PAREJA HERNÁNDEZ.  
RÚBEN DARIO ORTIZ BAQUERO.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de **Administrador de  
Empresas**

Director  
**JAIRO JOVANNY SUÁREZ URREGO.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE ZARZAL  
2020**

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del Presidente del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

Zarzal, Octubre de 2020

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3 PREGUNTA.....	18
1.4. HISTORIA DE LA EMPRESA SERVITECA “WASH & SHINE” DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA.....	18
2. JUSTIFICACIÓN.....	20
3. OBJETIVOS.....	22
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22
4. MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1 MARCO TEÓRICO.....	23
4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
4.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	28
4.1.3. COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	28
4.1.4. HERRAMIENTA PARA UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	30
4.2. MARCO CONTEXTUAL.....	33
4.2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	35
4.3. MARCO LEGAL.....	36
5. METODOLOGÍA.....	38
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	38
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	38
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.....	38
6. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	39
6.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA SERVITECA “WASH & SHINE”.....	39
6.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	39
6.1.2. ESCENARIO ECONÓMICO.....	39
6.1.3. ESCENARIO POLÍTICO- LEGAL.....	42
6.1.4. ESCENARIO SOCIOCULTURAL.....	43

6.1.5. ESCENARIO DEMOGRÁFICO .....	44
6.1.6. ESCENARIO AMBIENTAL .....	45
6.1.7. ESCENARIO TECNOLÓGICO .....	46
6.2. EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	47
6.3. ANÁLISIS SECTORIAL - FUERZAS DE PORTER.....	49
6.3.1. Poder de negociación de los clientes.....	50
6.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	52
6.3.3. Amenaza de competidores potenciales .....	53
6.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	54
6.3.5 Rivalidad entre competidores .....	55
6.4 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO.....	56
6.4.1 organizaciones a comparar .....	56
6.4.2 Factores claves de éxito .....	57
6.4.3 Matriz de perfil competitivo .....	59
6.4.4 Benchmarking.....	61
6.4.5 Radares de perfil competitivo .....	64
6.5 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SERVITECA WASH & SHINE .....	64
6.6. ANÁLISIS MATRICIAL .....	69
6.6.1. Matriz DOFA.....	69
6.6.2 Evaluación de factores externos- Matriz EFE .....	73
6.6.3 Evaluación general de factores internos- Matriz EFI.....	73
6.6.4 Matriz interna y externa (IE).....	75
6.6.5. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA).....	76
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	78
7.1. MISIÓN.....	78
7.2. VISIÓN .....	78
7.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	78
7.4. PRINCIPIOS Y VALORES.....	79
7.5 ORGANIGRAMA .....	79
8. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO, BASADO EN REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES ENCONTRADAS EN LA SERVITECA .....	81
8.1 PLAN DE ACCIÓN .....	81
8.2 PLAN ESTRATÉGICO Y DE IMPLEMENTACIÓN .....	85

9. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA “WASH & SHINE” .....	95
9.1 ESTUDIO ECONÓMICO .....	95
9.1.1 Precio de venta.....	95
9.1.2 Costos variables .....	95
9.1.3 Ventas anuales con base en el año 2020.....	95
9.1.4 Gastos operativos.....	96
9.1.5 Financiación .....	96
9.1.6 Amortización de la deuda .....	97
9.1.7 Estado de resultados .....	100
9.1.8 Flujo de caja .....	101
9.1.9 Balance General.....	102
9.1.10 INDICADORES FINANCIEROS .....	104
9.2 ANÁLISIS FINANCIERO .....	104
10. CONCLUSIONES.....	105
11. RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFIA.....	108

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización geográfica de la empresa serviteca “Wash & Shine”, Municipio de Zarzal.....	15
Figura 2. Vista panorámica de la empresa serviteca “Wash & Shine”, Municipio de Zarzal.....	16
Figura 3. Cuadro de mando integral .....	28
Figura 4. Matriz DOFA.....	30
Figura 5. Representación Gráfica del Modelo 7S .....	31
Figura 6. Análisis de las fuerzas de Porter a la Serviteca “Wash & Shine” .....	50
Figura 7. Diagrama radial con respecto a la matriz de perfil competitivo.....	64
Figura 8. Matriz de posicionamiento estratégico evaluación de la acción. (PEYEA) .....	77
Figura 9. Organigrama de la serviteca “Wash & Shine” .....	80

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de planeación estratégica.....	26
Tabla 2. Análisis del Escenario económico.....	39
Tabla 3. Análisis del Escenario Político – legal.....	42
Tabla 4. Análisis del escenario sociocultural .....	43
Tabla 5. Análisis del escenario demográfico.....	44
Tabla 6. Análisis del escenario ambiental.....	45
Tabla 7. Análisis del escenario tecnológico .....	46
Tabla 8. Variables claves para la evaluación del análisis externo .....	47
Tabla 9. Matriz de análisis del poder negociador de los clientes. ....	51
Tabla 10. Matriz de análisis del poder negociador de los proveedores. ....	53
Tabla 11. Matriz de análisis de amenaza de competidores potenciales. ....	54
Tabla 12. Matriz de análisis de amenaza de productos sustitutos .....	54
Tabla 13. Matriz de análisis de rivalidad entre competidores. ....	56
Tabla 14. Competidores de la Serviteca Wash & Shine .....	56
Tabla 15. Factores claves de éxito .....	57
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo .....	60
Tabla 17. Comparación entre los competidores directos frente a la Serviteca “Wash & Shine” .....	61
Tabla 18. Áreas que hacen parte del análisis interno de la serviteca .....	65
Tabla 19. Análisis de factores internos de la serviteca .....	67
Tabla 20. Análisis estratégico – Matriz DOFA .....	69
Tabla 21. Matriz DOFA – Estrategias .....	71
Tabla 22. Evaluación de la matriz de factores externos e internos .....	73
Tabla 23. Evaluación de la Matriz de Factores Internos (EFI) .....	73
Tabla 24. Matriz interna y externa (IE).....	75
Tabla 25. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA)...	76
Tabla 26. Objetivos estratégicos y estrategias .....	81
Tabla 27. Plan de acción estratégico por cada objetivo estratégico Serviteca “Wash & Shine” .....	85
Tabla 28. Precios de venta por producto .....	95
Tabla 29. Costos variables por producto .....	95
Tabla 30. Presupuesto anual de ventas en unidades por producto .....	95



Tabla 31. Presupuesto anual de ventas en miles de pesos por producto.....	96
Tabla 32. Gastos operativos.....	96
Tabla 33. Entidades bancarias .....	97
Tabla 34. Valores del plan de acción.....	99
Tabla 35. Amortización de la deuda .....	99
Tabla 36. Estado de resultados proyectado anual en miles de pesos .....	100
Tabla 37. Flujo de caja proyectado anual en miles de pesos .....	101
Tabla 38. Balance general proyectado en años .....	102
Tabla 39. Indicadores financieros.....	104

## GLOSARIO

**ACTIVOS INTANGIBLES:** Recursos con los que cuenta la organización tales como: el capital humano (conocimiento, habilidades y competencias de los empleados); capital de información (tecnologías de la información) y el capital organizacional.

**CADENA DE VALOR:** Modelo teórico que describe las actividades primarias y de apoyo de una organización que le generan valor.

**CONTROL:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

**DIAGNÓSTICO:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente

**DIRECCIÓN:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.

**EFICACIA:** Capacidad para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

**EFICIENCIA:** Utilización adecuada de los recursos para el logro de los objetivos.

**EMPRESA:** Entidad o institución que persigue un fin económico a través de la ejecución de actividades, industriales, mercantiles o de servicios.

**ESTRATEGIA:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

**EVALUAR:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacios dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**FORMULAR:** Expresar en forma clara y objetiva una solución o razonamiento.

**MODELO:** Representación de un proceso a seguir.

**NEGOCIO:** Acción que genera un lucro o bienestar.

**ORGANIZACIÓN:** Sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación.

**PLAN:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo.

**PLANES ESTRATÉGICOS:** Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

**PLANEACIÓN:** Es un proceso de administración donde las organizaciones establecen las bases necesarias para trazar un mapa de su futuro, que sea alcanzable y que genere beneficios a la misma. Para koontz et al (2012), la planeación es “la base de todas las funciones gerenciales.

**PERSPECTIVA:** Panorama o punto de vista desde el que se observa algo.

## RESUMEN

La situación actual del sector de comercialización de servicios y productos enfocados al mantenimiento vehicular, se puede apreciar la falta de planeación estratégica en este tipo de negocios, que hasta el momento no han desarrollado de manera integral la satisfacción de las necesidades de los clientes, generando insatisfacción y desconfianza en este tipo de negocios.

En el municipio de Zarzal, se observa muy pocas empresas dedicadas a la prestación de servicios y productos destinados al mantenimiento vehicular; en especial al lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo. Las empresas que existen, realizan esta labor de manera poco eficiente, razón por la cual, se detecta la falta de planeación y organización de estos negocios.

Este trabajo de grado, se basó en la presentación de una propuesta de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad de empresa serviteca “Wash & Shine”, ubicada en el municipio de Zarzal. El trabajo está enmarcado en el tipo de investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, combinando los métodos inductivos y de análisis.

Para obtener la información requerida se utilizaron instrumentos como entrevistas de forma frecuente al gerente general y a los diversos empleados, la observación directa no participativa, reuniones y el cuestionario de entrevista semiestructurada, se practicaron diversas observaciones a los principios corporativos, visión, misión, etc. con el fin de aplicar correctivos que generen análisis sobre cada uno de los aspectos que se van a tratar en las áreas administrativas, de mercadeo, talento humano y financiero, para la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Palabras claves:** Planeación, Organización, Gestión humana, Proceso Productivo, Direccionamiento Estratégico, Competitividad.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia las pequeñas y medianas empresas, también conocidas como Pymes, juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de puestos de trabajo e impulsan el sistema financiero, así mismo son una gran fuente de ingresos para el estado por conceptos de impuestos, dinamizan los mercados y varias de ellas han logrado expandir sus operaciones hacia otras partes del mundo, alcanzando desarrollo y progreso no sólo para ellas sino para el país.

No obstante, muchas de estas empresas no logran crecer al ritmo esperado; que es aquel, donde se supera el punto de equilibrio y se empieza a obtener utilidad. En los últimos años, varias Pymes han tenido que cerrar operaciones al no poder sostenerse en el mercado y al decrecimiento de la economía global. Se ha visto, que sólo las empresas con mayor sentido de organización y estrategia son las que se sostienen con mayor ahínco en el mercado; Es por esto, que los empresarios del país han decidido mejorar sus procesos productivos y administrativos, para que sus productos sean más competitivos frente a los nuevos mercados que son cada día más exigentes.

Sin embargo; mejorar los procesos en ocasiones no resulta tan sencillo, empieza con un cambio de mentalidad al interior de la organización, desarrollado por sus directivas y colaboradores e incluso por sus propios clientes.

La empresa serviteca “Wash & Shine”, creada en el año 2007, es una muestra de todo esto, es una empresa joven en el mercado y que en los últimos años ha perdido grandes oportunidades de crecimiento y expansión, apropiación de sus propios recursos de forma rentable, así como una mejor representación en el mercado debido a su limitada estructura administrativa, la cual no proporciona las herramientas necesarias para una gestión adecuada por parte de la gerencia, que permita guiar a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio, y que evite, seguir generando todo tipo de inconvenientes en su proceso administrativo, financiero, de mercadeo y de gestión humana.

Es así, como el plan de direccionamiento estratégico, él cual es el tema de estudio de este trabajo de investigación; busca, el crecimiento sustancial de la organización que permita ser financieramente factible, mejorando de esta manera todos sus procesos y haciendo que la empresa tenga herramientas más adecuadas para conquistar nuevos mercados.

La primera parte del proyecto, consiste en entrar a la serviteca “Wash & Shine”, e identificar todos sus componentes a nivel administrativo, financieros, su estructura organizacional, sus objetivos corporativos, sus metas, el sistema administrativo y la

realización de los proyectos, el ambiente laboral, conocer sus debilidades, oportunidades, las fortalezas y las amenazas, conocer el proceso de toma de decisiones y cómo está orientado el poder dentro de la organización.

Para lograr, un diagnóstico más acertado sobre la situación de la empresa; se realizaron varias visitas, se entrevistaron de forma frecuente a su gerente general y al personal en general, se practicaron diversas observaciones en sus áreas, con el fin de hallar oportunidades de mejora que generen análisis sobre cada uno de los aspectos que se van a tratar en sus procesos administrativos, de mercadeo, talento humano y financiero.

Como última parte, se realiza un plan de Direccionamiento estratégico acorde con un diagnóstico previo, basados en el análisis y estudio del macroambiente y microambiente, a través del estudio de la empresa; que facilite, la optimización de los recursos y los procesos desarrollados por la serviteca "Wash & Shine", dedicada al lavado de vehículos y por medio del cual se espera que tomen las decisiones oportunas, que ayuden al mejoramiento integral de esta para brindar una mejor calidad en su servicio.

# 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

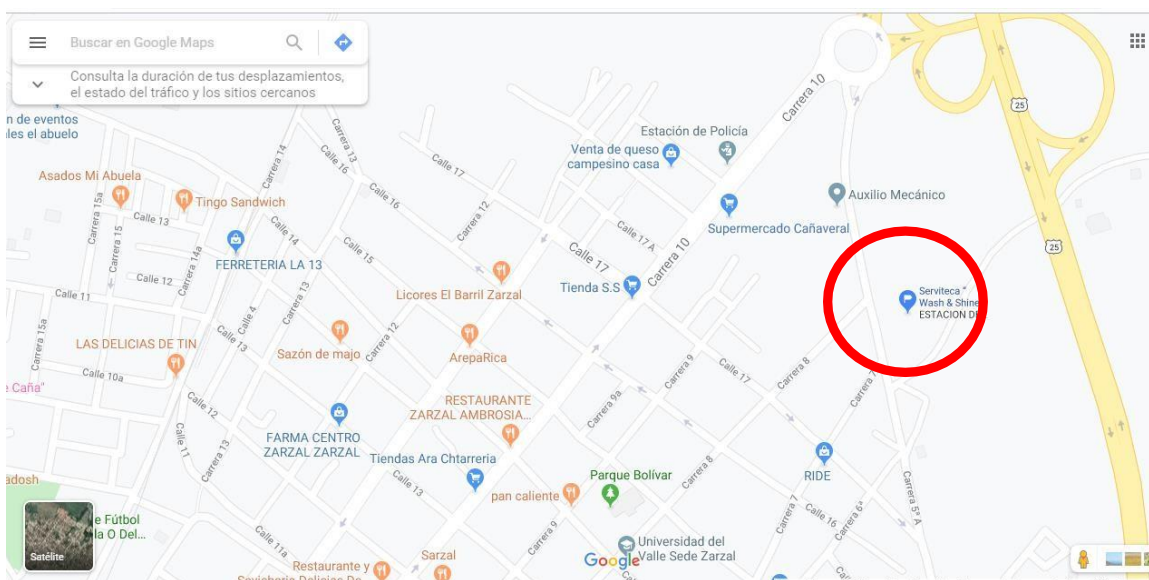
## 1.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa serviteca “Wash & Shine”, está ubicada en la carrera 5 con Calle 6, en el municipio de Zarzal, departamento del Valle del Cauca; localizado a 4° 23´ 44” de latitud Norte y a 76° 04´17” de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, con una altura de 916 msnm (Figura 1).

La serviteca “Wash & Shine”, fue creada en el año 2007, tiene como objetivo prestar servicios de lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo; pequeño, mediano y grande, así como toda clase de motos.

Entre los servicios que presta la serviteca “Wash & Shine” están los siguientes: Lavada general, Brillada, Lavada del motor, Grafitada, Desmanchada, Engrase, Cambio de aceite, Combos y Lavada con hidrolavadora (Figura 2).

**Figura 1.** Localización geográfica de la empresa serviteca “Wash & Shine”, Municipio de Zarzal.



**Fuente:** google maps, Empresa serviteca “Wash & Shine”, Municipio de Zarzal.

**Figura 2.** Vista panorámica de la empresa serviteca “Wash & Shine”, Municipio de Zarzal.



**Fuente:** Google maps, Empresa serviteca “Wash & Shine”, Municipio de Zarzal.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual del sector de comercialización de servicios y productos enfocados al mantenimiento vehicular, se puede apreciar la falta de planeación estratégica en este tipo de negocios, que hasta el momento no han desarrollado de manera integral la satisfacción de las necesidades de los clientes, generando insatisfacción y poca credibilidad en este tipo de negocios.

En el municipio de Zarzal, se observa muy pocas empresas dedicadas a la prestación de servicios y productos destinados al mantenimiento vehicular; en especial al lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo. Las empresas que existen en su mayoría, realizan esta labor de manera poco eficiente, razón por la cual, se detecta la falta de planeación y organización de estos negocios.

Se determina que existe una minoría de negocios debidamente organizados, que en forma integral ofrecen un portafolio de servicios y productos. Por tal razón, no se logra satisfacer la totalidad las necesidades del mercado, lo cual genera en los clientes un clima de insatisfacción por este tipo de servicio. También se establece, la falta de cobertura en atención, respaldo y garantías en aspectos como la mano de obra. Además, no cuentan con la tecnología adecuada para realizar el mantenimiento preventivo o correctivo que a su vez genera incumplimiento en las normas legales, como lo es la regulación ambiental y la seguridad vial.



Con referencia a lo anterior expuesto, se encuentra que las circunstancias actuales de las servitecas, reflejan un continuo desaprovechamiento de sus recursos, los cuales no están enfocados a una satisfacción completa de las necesidades que el mercado demanda y por ende dicha insatisfacción no permitirá el desarrollo y crecimiento de estos negocios. Por falta de una Dirección Estratégica, que conlleve a las organizaciones a cumplir sus metas y objetivos en aspectos administrativos, financieros, comerciales, económicos y sociales. Tanto los aspectos internos y externos de las organizaciones, que deben estar bien establecidos a través de una “Matriz de comparación de información DOFA”, que identifique claramente que factores dentro del negocio están afectando su desarrollo y de qué manera se pueden tomar los correctivos necesarios preventivos para evitar que las debilidades obstaculicen el crecimiento de la organización; así mismo las fortalezas que se deben mantener para ser líderes en el mercado reflejando una ventaja competitiva que de forma congruente genere resultados óptimos de posicionamiento en el mercado y crecimiento financiero de la misma.

Con respecto al entorno la administración del negocio, se debe prever los factores que en el exterior pueden afectar o beneficiar el buen desempeño de la organización, para lo cual se debe contar con buenas fuentes de información y planes de contingencia que en el momento de cualquier eventualidad se pueda contar con estrategias que combatan las posibles amenazas que se presenten en el ambiente externo; todo esto relacionado con los objetivos y metas que el negocio tenga establecidos claramente.

En Zarzal, los lavaderos de autos han mantenido una popularidad muy baja, más aún si se considera que estos han sido en su gran mayoría pensados como un complemento a otros servicios, tales como mecánica o mantenimiento, razón por la cual hasta hace pocos años no era común encontrar lugares destinados exclusivamente a tal fin. En esa medida, el mercado en el municipio ha estado caracterizado por la poca formalidad, ya que incluso en los lugares de “servitecas especializadas”, se puede observar poca organización y falta de planeación administrativa.

La serviteca “Wash & Shine”, en la actualidad presenta falencias a nivel administrativo, ya que no existe un direccionamiento estratégico, visión, misión y valores corporativos, ni organización de la misma, tampoco una estructura en horarios, pagos, egresos e ingresos de capital, es así como la serviteca posee un manejo enfocado a suplir necesidades personales, sin poseer un enfoque de crecimiento y desarrollo para esta, ya que todos los servicios se realizan de forma empírica e improvisación, por lo tanto no existe una ruta de trabajo, por ello se pretende buscar un modelo de planeación estratégico con el cual se pueda suplir las necesidades que tiene la serviteca, prestando un mejor servicio, siendo más competitiva, diferenciada y sostenible en el tiempo.

Se plantea este trabajo de grado, en vista de la necesidad de acceder a servicios destinados al mantenimiento vehicular en especial al lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo en la ciudad de zarzal, que brinde apoyo técnico, efectivo, oportuno y personalizado, a precios razonables, a una demanda cada vez más creciente de consumidores más exigentes.

### **1.3 PREGUNTA**

¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico para la empresa serviteca “Wash & Shine”, del municipio de Zarzal, que le permita mejorar su competitividad?

### **1.4. HISTORIA DE LA EMPRESA SERVITECA “WASH & SHINE” DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA**

La empresa serviteca “Wash & Shine”, fue constituida en el año 2007 en el municipio de Zarzal, se encuentra inscrita ante la cámara de comercio de Tuluá, con caracterización de Régimen Simplificado ante la DIAN. Está ubicada a la salida norte del municipio de Zarzal vía al municipio de la Victoria, tiene como objetivo prestar servicios de lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo, incluyendo toda clase de motos.

En la actualidad presta los servicios de cambio de aceite, lavado, engrase, cambio de filtros, aspiración, brillo de motores, lavado de motos, toda clase de vehículos y vehículos de carga pesada.

La Serviteca “Wash & Shine”, maneja el orden de lavado, según la llegada de los vehículos. El protocolo que se sigue es: cuando llega el vehículo a prestarle el servicio, el supervisor o la gerente están pendientes de atenderlo, en otras ocasiones la persona que necesita el servicio se acerca a ellos. Cuando no existen más vehículos para el lavado, se sube el vehículo para empezar con el respectivo servicio, en caso de que todas las unidades de servicio estén ocupadas, el dueño del vehículo entrega las llaves únicamente al supervisor o al gerente, hasta que llegue el turno que le corresponde.

Conformación de la Serviteca, actualmente la serviteca “Wash & Shine”, cuenta con la gerencia que es responsabilidad de la propietaria, un (1) supervisor y siete (7) empleados.

Se detallan algunos clientes de la empresa Serviteca “Wash & Shine”,

- Serviagricola.
- Invertran.

- Deltec.
- Inelma.
- Transporte especial set.
- Consorcio at valle.
- Cerdos del valle.
- Agro inversiones.
- Grupo porcino.
- Alumbrado público.
- Otros particulares.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Al observar la situación actual del sector de la comercialización de servicios y productos enfocados al mantenimiento vehicular en el municipio de Zarzal, en especial los referentes a la prestación del servicio de servitecas, que comprenden el lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo. Las empresas que existen, realizan esta labor de manera poco eficiente, razón por la cual, se detecta la falta de planeación y organización estratégica en este tipo de negocio.

También se manifiesta, la falta de cobertura en atención, respaldo y garantías en aspectos como la mano de obra. Igualmente, no cuentan con la tecnología adecuada para realizar el mantenimiento preventivo o correctivo que a su vez genera incumplimiento en las normas legales, como lo es la regulación ambiental y la seguridad vial.

En el municipio de Zarzal, los lavaderos de autos han mantenido una popularidad baja, más aún si se considera que estos han sido en su gran mayoría pensados como un complemento a otros servicios, tales como talleres de mecánica o mantenimiento de vehículos y bombas de abastecimiento de combustibles, razón por la cual, hasta hace pocos años no era común encontrar lugares destinados exclusivamente a tal fin. En esa medida, el mercado en el municipio ha estado caracterizado por la poca formalidad, ya que incluso en los lugares de “servitecas especializadas”, se puede observar poca organización y falta de planeación administrativa.

La serviteca “Wash & Shine”, en la actualidad presenta falencias a nivel administrativo, ya que no existe un direccionamiento estratégico, visión, misión y valores corporativos, ni organización de la misma, tampoco una estructura en horarios, pagos, egresos e ingresos de capital, es así como la serviteca posee un manejo enfocado a suplir necesidades personales, sin poseer un enfoque de crecimiento y desarrollo para esta, ya que todos los servicios se realizan de forma empírica e improvisación, por lo tanto no existe una ruta de trabajo, por ello se pretende buscar un modelo de planeación estratégico con el cual se pueda suplir las necesidades que tiene la serviteca, prestando un mejor servicio, siendo más competitiva, diferenciada y sostenible en el tiempo.

El presente trabajo de grado pretende estudiar, analizar, reconocer y plantear herramientas administrativas que permita la elaboración y aplicación de un plan de direccionamiento estratégico, donde la empresa logre la identificación de los factores que afectan su desempeño en el mercado. Además, tiene como finalidad analizar los procesos e instrumentos gerenciales y administrativos que utiliza la empresa serviteca

“Wash & Shine”, para establecer cuáles debe mejorar o cambiar de acuerdo a las necesidades y al comportamiento del entorno, igualmente identificar y plantear estrategias para mejorar su competitividad.

La investigación permite el uso de metodologías e instrumentos para tener un panorama amplio y objetivo que posibilite plantear nuevas estrategias, a partir de instrumentos existentes, logrando un beneficio para la empresa; como también, generar un beneficio personal en los procesos de aprendizaje e interiorización y aplicación del saber en la empresa serviteca “Wash & Shine”.

Por último, se plantea este trabajo de grado, en vista de la necesidad de acceder a servicios destinados al mantenimiento vehicular en especial al lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo en el municipio de zarzal, que brinde apoyo técnico, efectivo, oportuno y personalizado, a precios razonables, para una demanda cada vez más creciente de clientes.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad de la serviteca “Wash & Shine” del municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la serviteca “Wash & Shine”.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos para la empresa serviteca “Wash & Shine”.
- Proponer un plan de acción y un sistema de seguimiento, sobre los objetivos estratégicos, el cual esté diseñado para el mejoramiento organizacional y administrativo de la empresa serviteca “Wash & Shine”.
- Conocer la relación costo-beneficio de la propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa serviteca “Wash & Shine”.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

La formulación de un plan de Direccionamiento Empresarial, trata de reunir toda aquella información que se considere necesaria para poder evaluar la mejor estrategia y oportunidad de la empresa. Esta herramienta facilita la presentación de las ideas a los posibles socios e inversionistas, además de ser una guía para la dirección. Así mismo, es un proceso mediante el cual se le da una identidad a la empresa. Mediante este proceso se logra dar a conocer los propósitos e ideas del empresario, así como de proyectar las posibles soluciones a las dificultades y los resultados esperados. El plan de direccionamiento, es una herramienta muy útil para el administrador ya que permite hacer una evaluación real del potencial que tiene la idea y permite reducir los riesgos al dar la oportunidad de tomar decisiones con más información y de mejor calidad

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

#### **4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y funcionamiento de diferentes planes operativos de una empresa u organización, para poder alcanzar objetivos y metas trazados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo (Planeación estratégica, 2018).

También se puede definir como la forma en la cual una empresa aplica una o varias estrategias para lograr las metas trazadas, esta posee cuatro fases (Chiavenato, 1997, p. 367).

En la primera fase, se formulan los objetivos organizacionales por alcanzar, se caracteriza por que la empresa determina los objetivos con los cuales desea alcanzar las metas a largo plazo, estos deben ir en orden jerárquico.

La segunda fase, consiste en el análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa, se debe realizar un estudio de las condiciones internas de la empresa, en donde se hace una evaluación de las fortalezas que permiten alcanzar los objetivos propuestos, mientras que las limitaciones son las que dificulta el alcance de dichos objetivos.

Dentro de este análisis también se debe tener en cuenta los recursos que posee o que puede disponer la empresa; así como estudiar la estructura organizacional, aspectos, división de trabajo, y si los objetivos que posee la empresa son distribuidos por los departamentos o unidades de esta. Por último, se debe realizar una evaluación de

desempeño de la empresa en torno a los resultados por lucro, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo, con respecto a los años anteriores.

La tercera, fase se centra en el análisis externo del ambiente, consiste en el análisis del ambiente exterior, el medio en donde está la empresa, la cual da oportunidades y a la vez desafíos, este abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y otros factores externos como las tendencias políticas, sociales, culturales, legales etc., los cuales afectan a la sociedad y a todas las empresas existentes en el mismo medio.

Por último, se halla la formulación de alternativas estratégicas, en la cual se formulan las alternativas estratégicas, que la empresa puede adoptar para poder lograr los objetivos organizacionales que se ha propuesto, teniendo en cuenta las condiciones externas e internas, con las cuales se pueda alcanzar los objetivos globales.

Se debe tener en cuenta que la planeación estratégica de una empresa se refiere a los bienes o servicios que se presta. También debe contemplar las decisiones sobre el futuro de la organización, entre estas, se encuentran: los objetivos organizacionales globales con los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo, las actividades seleccionadas, es decir, los bienes o servicios que quiere ofrecer la empresa, el mercado previsto por la empresa, en este aspecto se debe tener en cuenta a los clientes a los cuales se les ofrecerá el servicio o bien, las utilidades con cada una de las actividades, alternativas estratégicas frente a las actividades y al mercado, la integración vertical, la cual está dirigida a los proveedores de recursos y por último las nuevas inversiones, como materiales, equipos, o innovación para crecimiento y expansión (Chiavenato, 1997, p. 369-370).

**4.1.1.1. Aplicación de la Planeación Estratégica.** Para comenzar el proceso de la planeación estratégica se debe hacer una serie de preguntas como por ejemplo, ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, ¿Cómo es el desempeño de los clientes frente a los compradores?, ¿Cómo será la situación interna en lapso de tiempo de un año, cinco o diez años de la empresa u organización?; si la respuesta a estas preguntas no son del todo favorables se debe hacer el siguiente interrogante ¿Qué decisiones debe tomar los administradores, con que riesgos para la empresa u organización? (Chiavenato y Sapiro, 2010, p.25).

Según (Chiavenato y Sapiro, 2010, p. 25), expresan que “A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad”; Es decir, si se realizan las actividades con seguridad, se resuelve las situaciones críticas, se aprovecha al máximo los recursos, aumentan las utilidades y se mantiene sostenibilidad en el mercado, quiere



decir que, la empresa ha tenido una planeación estratégica, en donde la empresa crece, se desarrolla y perdura.

**4.1.1.2. Taxonomía aplicada a la planeación estratégica.** No existe una taxonomía concreta para los términos que hace parte de la planeación estratégica, para Quinn, no es más que una taxonomía de los términos que relacionan los siguientes términos con la planeación estratégica (Chiavenato y Sapiro, 2010, p.44). Afirman que:

*“La estrategia. Es el plan que intriga políticas, objetivos y acciones a la empresa, seguido de los **objetivos o metas**, que son los logros alcanzados en un lapso de tiempo, estos deben ir ordenados de acuerdo a la importancia con la cual se cumplan, es decir en orden jerárquico, ya que estos repercuten en la viabilidad de la empresa y son llamados objetivos estratégicos. Por su parte los **valores**, describen los aspectos más importantes para la empresa, como comportamiento de las personas y las actividades que estas realizan en la empresa. Las **políticas** son las reglas con las cuales se fijan los límites, estas contribuyen a la reducción de conflictos y son denominadas políticas estratégicas. Por su parte los **programas** son la secuencia de un paso a paso de acciones que son necesarias para alcanzar los objetivos, es la descripción de cómo alcanzar las metas. Las **tácticas** se descomponen en pasos a mediano plazo, en donde se efectúa alineación para poder lograr algunos objetivos que son limitados, estas tácticas corresponden a departamentos u/o unidades de la empresa. Y por último se encuentran los **planes operacionales** se descomponen cuando describimos las tácticas y allí se enfoca en una tarea específica a corto plazo”.*

Tenemos entonces, que la planeación estratégica es el plan de acción en donde se realizan una serie de estrategias, las cuales no solamente se deben quedar formuladas, sino que se deben implementar y ejecutar por medio de programas o proyectos específicos, en donde se involucran a todas las personas que hacen parte de la empresa u organización.

**4.1.1.3. Determinantes de éxito para la planeación estratégica.** Para que una organización o empresa tenga éxito, se debe tener en cuenta los siguientes planteamientos.

**Visión:** es la base de todo proceso de planeación estratégico, la persona que lidera la empresa debe tener una representación mental de hasta dónde quiere que lleguen los objetivos de la organización, él jefe general de la empresa es la persona que debe liderar el proceso que se ha visionado en la formulación de estrategias, debe ser un emprendedor ante todos los miembros de la empresa, por otra parte el entorno es más

bien un actor que hace parte del juego estratégico, mientras que la interpretación del entorno se debe garantizar una debida adaptación, por esto surge la necesidad de un diagnostico externo para conocer las amenazas y las oportunidades del entorno externo.

Cuando se realiza el diagnóstico interno, se deben conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, que sean compatible con el diagnostico externo, por otra parte los preceptos son las posibles disyuntivas que debe seguir la empresa a largo plazo y por último está la planeación estratégica, la cual depende de un liderazgo integrado, en base a la orientación de las relaciones de colaboración, mejora de procesos y la autogestión, esto con un solo fin, de que la planeación tenga éxito (Figura 3).

**4.1.1.4. Modelos de Planeación Estratégica.** Para lograr el paso de una visión funcional a una estratégica global y obtener resultados de eficiencia y productividad, se deben realizar planes estratégicos. Para ello se debe estudiar los diferentes modelos, entre los cuales se encuentran los siguientes. (Palacio, 2016, p. 57-60).

De acuerdo a (Chiavenato y Sapiro, 2010, p.44), el modelo General del Proceso Estratégico incluye la formulación estratégica, la implementación de planes tácticos y operacionales. Entre las características que sugiere este modelo se hallan: el carácter sistemático, es el estudio sistemático y holístico, con cada una de las partes. Enfoque al futuro, está orientada a largo plazo, la visión de la empresa es clave para definir los objetivos estratégicos de la misma, en cuanto tiempo se pretenden alcanzar.

**Creación del valor:** Es importante para todos los integrantes de la empresa como lo son: clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etc. El ser participativo, es fundamental en todos los integrantes de la empresa, ya que se debe formular y entender la planeación estratégica para así estar todos alineados con las decisiones, y tomar el camino más efectivo. El tener continuidad en la planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. El implementar la planeación estratégica es el principal desafío que poseen todas las empresas. Para que la estrategia tenga éxito debe ser conocida por todos los integrantes de la empresa, ponerla en práctica a todo instante, al igual que debe ser monitoreada, y así ser evaluadas por medio de indicadores y datos financieros, aplicando medidas correctivas para garantizar el éxito. También, existen otros modelos de planeación estratégica (Tabla 1).

**Tabla 1.** Modelos de planeación estratégica

<b>Modelo de Fred David</b>	En este modelo se define cual es el negocio, la razón de ser y los lineamientos a largo plazo, este se divide en tres etapas, la primera formulación de estrategias, en donde son definidas la
-----------------------------	--

	<p>misión, la visión la auditoria y los objetivos. El segundo establecer estrategias con respecto a la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo. La tercera etapa consiste en que tiene que ver la medición y evaluación del rendimiento.</p>
<p><b>Modelo de Fred David.</b> <b>Modelo de Kaplan y Norton.</b></p>	<p>Por medio de un cuadro de mando integral, como se describe en la figura 1, (que se encuentra a continuación), está, sugiere un sistema de medición táctico u operativo, el cual es utilizado por las empresas, como sistema de gestión estratégico. Este modelo maneja cuatro fases que son las finanzas, clientes, procesos internos y formación de crecimiento.</p>
<p><b>Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.</b></p>	<p>En este modelo se desarrolla la planeación estratégica aplicada, la cual va dirigida a organizaciones pequeñas y medianas, la aplicación de este modelo implica las siguientes fases, como se describen a continuación.</p> <p><b>Planeación.</b> Identificación del equipo inicial e involucración de la alta gerencia, de manera permanente.</p> <p><b>Búsqueda de Valores.</b> Es el diagnóstico de los valores, presentes y futuros de los miembros del equipo de planeación y de la organización, así como el diagnóstico de la filosofía de trabajo y la cultura organizacional.</p> <p><b>Formulación de la misión.</b> Es un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía</p> <p><b>Diseño de la estrategia de negocio.</b> Establecimiento de objetivos de los negocios, mediante la identificación de las acciones estratégicas y la determinación necesaria para apoyar estas líneas de negocio.</p>
<p><b>Modelo de Thompson</b></p>	<p>Este modelo se desarrolla en cinco (5) fases, con se enuncian a continuación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un concepto del negocio y formulación de una visión donde la empresa u organización sea dirigida.</li> <li>2. Convertir la misión en objetivos específicos</li> <li>3. Establecer estrategias para lograr los objetivos</li> <li>4. Ejecutar las estrategias de forma eficaz y eficiente</li> <li>5. Evaluación del funcionamiento, e iniciar correctivos en la misión, objetivos, estrategias y colocarlos en práctica de manera real.</li> </ol>

**Fuente:** Los autores a partir de Chiavenato y Sapiro, (2010 (p.45)

**Figura 3.** Cuadro de mando integral



**Fuente:** Palacio citado por Páez, (2010)

#### **4.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Se encuentran numerosos conceptos sobre el direccionamiento estratégico, es conocido como la formulación de propósitos de una organización o empresa, en donde se muestran los objetivos definidos a largo plazo, estos deben, son sostenibles y de crecimiento, los cuales son los mismos del plan estratégico (businetric, 2018).

Por su parte Fernández (2009), lo presenta como la disciplina de la planeación estratégica, en donde se reúnen las estrategias de mercadeo, en donde se define la orientación de los productos y servicios.

Trenza (2018), hace referencia a este como la fijación de objetivos y planteamiento de una estrategia para poder alcanzarlos, teniendo en cuenta una visión de escenarios futuros y corrigiendo posibles obstáculos que se produzcan.

#### **4.1.3. COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

A continuación, se describen los componentes que hacen parte del direccionamiento estratégico, el cual debe estar consignado en todo plan o proyecto a nivel de organización o empresa (businetric, 2018).

**4.1.3.1. Misión:** Es la formulación explícita, de los propósitos o tareas primarias, está destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización (Fernández, 2009).

Esta debe responder cuatro preguntas importantes:

1. ¿Distingue a la persona del resto?
2. ¿Identifica valores que guíen el comportamiento?
3. ¿Refleja de alguna manera los proyectos que ofrece y las personas con que se relaciona?
4. ¿Es sostenible a largo plazo?

Es muy importante recalcar que la misión debe proyectar hasta donde se puede llegar con los objetivos que se han propuesto, debe estar enfocada a lo particular, y tener en cuenta el entorno y los recursos que han sido asignados en la empresa.

**4.1.3.2. Visión:** Es la manera con la cual se visualiza el presente de la empresa, proyectándose hacia el futuro, es decir, es el horizonte hacia el cual se dirige todas las acciones, donde se determina el tiempo para ser alcanzadas estas acciones (Fernández, 2009).

**4.1.3.3. Los ejes estratégicos:** Son los pilares fundamentales, en donde se resumen las áreas de desarrollo que han girado en torno al plan estratégico como las bases de toda actividad o meta que se ha propuesto, es decir, son aspectos en donde se visualiza las acciones que conlleven a lograr la visión de la empresa u organización; para esto se debe tener en cuenta los siguientes fundamentos (businetric, 2018):

1. Abrir brechas entre la posición inicial y la profundización de la estrategia
2. Desarrollo de acciones tácticas rápidas para controlar la gestión
3. Observar aquellas áreas que son desatendidas por la competencia, para sacar un máximo provecho de estas zonas en el entorno
4. Implementación de una estrategia diferenciadora antes de que reaccionen los competidores.

**4.1.3.4. Los valores y principios:** Son las bases espirituales, morales y éticas sobre los cuales se forman los pensamientos, actitudes y preferencias empresariales, reconociéndolos y alineándolos con los objetivos estratégicos, los principios y valores son los pilares para considerar que es lo correcto y distinguido en intereses corporativos

y del bienestar social, es así como los estándares de calidad, hacia lo que es realmente importante en una empresa.

#### 4.1.4. HERRAMIENTA PARA UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Una de las herramientas de mayor uso en el análisis interno y externo es la Matriz DOFA. Conocida también como FODA o SWOT, son sus siglas en inglés. Es una herramienta que sirve para la formulación y evaluación de estrategia. El nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A), en donde las fortalezas y debilidades son los factores internos de la empresa; que pueden crear o destruir valores; mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos, por lo tanto, estas se encuentran por fuera del alcance de la empresa u organización (Figura 4).

El alcance esencial del análisis DOFA, es la generación de estrategias que permitan a la organización conectar las acciones con las oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas en el entorno externo, así como también poder enfrentar los peligros o amenazas, con el apoyo de las fortalezas, para reducir el impacto negativo de las debilidades (College, 2010).

**Figura 4.** Matriz DOFA

ANÁLISIS ESTRATEGICO - MATRIZ DAFO (FODA)		
	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
ANÁLISIS INTERNO		
<b>FORTALEZAS</b> 1. .... 2. .... 3. ....		
<b>DEBILIDADES</b> 1. .... 2. .... 3. ....		

**Fuente:** College, (2010)

**4.1.4.1. Herramienta PEST:** Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, por lo tanto trae como consecuencia la posición

potencial y la dirección de un negocio, esta herramienta está compuesta por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos los cuales son utilizados para poder evaluar el mercado en donde se encuentre un negocio o una unidad (College, 2010).

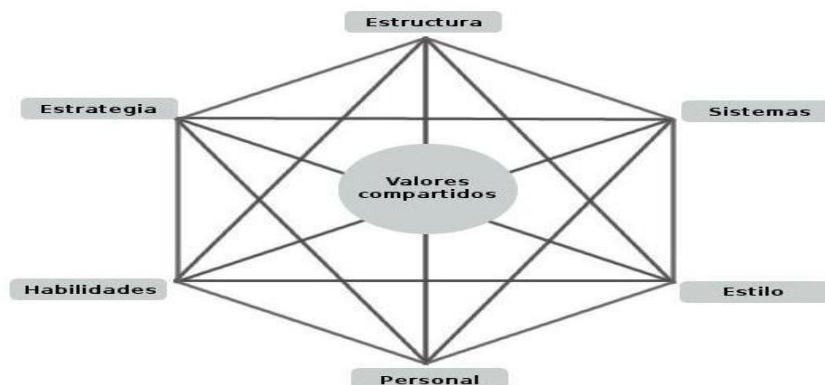
El PEST, analiza una situación y es de utilidad para poder revisar estrategias, posición, dirección de la empresa, los factores analizados son externos, es por esta razón que es necesario que se deba realizar este análisis antes del análisis DOFA, ya que el PEST mide el mercado (College, 2010).

**4.1.4.2. Herramienta PESTEL:** Es una variación de la herramienta de análisis PEST, en esta herramienta se analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, aunque también se analizan otros como ecológicos y legales (Euroresidentes, 2010).

**4.1.4.3. Modelo de las 7S:** Esta herramienta analiza directamente el interior de la empresa, analiza “7 factores”, en donde sus nombres comienzan con “S” en el idioma inglés, por esta razón se ha denominado así su nombre, estos 7 factores son fundamentales para cualquier estructura organizativa, entre estas son: Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistema (System), Estilo (Style), Valores compartidos (Shared values), Personal (Staff) y Habilidades (Skills), (Euroresidentes, 2010).

La forma en que opera este modelo, es como un tipo de red de piezas que están conectadas entre sí, para ello es importante que los siete factores que han sido nombrados, deben estar alineados para que la empresa tenga éxito, es decir, se debe comprobar que sigan su alineación en el momento de implementar alguna estrategia, sino se debe replantear la estrategia nuevamente (Figura 5).

**Figura 5.** Representación Gráfica del Modelo 7S



**Fuente:** Euroresidentes, (2010)

Para analizar el ambiente externo se hace necesario acudir herramientas de análisis del

microentorno y del Macroentorno. Para el caso del Macroentorno se debe analizar los siguientes factores. (Amorcho, 2009)

**4.1.4.4. Indicadores del entorno contextual:** Se analizan diferentes aspectos, los cuales se describen a continuación.

- **Entorno o análisis demográfico.** Se define como el estudio estadístico de la población y su distribución.
- **Entorno o análisis económico.** Son las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados.
- **Entorno o análisis político y legal.** Se refiere a las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas.
- **Entorno o análisis sociocultural.** Es el análisis de la tendencia de creencias básicas, valores, normas y costumbres de las sociedades, la cual va relacionada con el entorno económico.
- **Entorno o análisis tecnológico.** Es el conocimiento del hombre, y como este influye en las materias primas y los insumos o aplicación de los procesos operacionales, administrativos, etc.

En el caso del análisis del micro-entorno se trae a consideración la herramienta de las “5 fuerzas del Porter”. Esta herramienta, delimita un marco en donde se analiza el nivel de competencia dentro de un sector, es ideal para elaborar un plan de negocio, ya que analiza las competencias para poder crear una empresa, este modelo es interesante para los emprendedores, sus cinco fuerzas de Porter son las siguientes (Euroresidentes, 2010):

1. Poder de negociación de compradores o clientes.
2. Poder de negociación de proveedores o vendedores.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores.



## 4.2. MARCO CONTEXTUAL

La principal función de este marco contextual, es sin duda alguna brindar una guía sólida para el seguimiento de la investigación; su objetivo es definir los diferentes términos (lenguaje técnico); los cuales serán utilizados con mayor frecuencia y sobre los cuales se sostiene las fases del conocimiento científico: observación, descripción, explicación y una posible predicción.

**Administración:** Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

**Delegación:** La delegación es sinónimo de confianza y de apoyo es otorgarle a otra persona; diferentes responsabilidades; es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

**Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente.

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados: "Hacer lo que se debe hacer".

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "Hacer bien las cosas".

**Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacios dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**Funciones:** Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.

**Organización:** Sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación.

**Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo.

**Planes estratégicos:** Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

**Planeación:** Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Proceso:** Método sistemático para manejar las actividades.

**Toma de decisiones:** Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

**Utilidades:** Es la cantidad de ingreso total que supera a los costos totales.

**Valores:** Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que los acompaña y la importancia de las convicciones para esa persona.

**Estrategia empresarial:** La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará. Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas".

## **4.2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

A continuación, se desarrolla el análisis estratégico de la empresa serviteca “Wash & Shine”, ubicada en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca. Para esto, se desarrollan puntos tales como: marco contextual y análisis de la empresa a través de entrevistas semiestructuradas para la gerencia de la empresa y para los empleados vinculados a la serviteca, también se efectúan procesos de observación y reuniones.

### **4.2.1.1. RESEÑA DEL MUNICIPIO**

El Municipio de Zarzal, está ubicado aproximadamente a 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Con una altitud de 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C, Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual.

Actualmente cuenta con una población de 45.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera municipal. La economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. También se cultiva el plátano, la yuca, el algodón, maíz, sorgo, caña panelera, la soya, hortalizas y frutales entre los que sobresalen los cultivos de: uva, papaya, maracuyá, mango, guayaba, cítricos, aguacate y chontaduro.

El municipio de Zarzal, está constituido por 7 corregimientos. En lo financiero existen 6 Instituciones bancarias, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte Urbana como en la rural. En salud dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y tiene 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos.

Además, tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural. En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del registro Mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas.

Entre las empresas inscritas, se observa que el sector Agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa Colombina y el Ingenio Riopaila S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60.2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos.

#### 4.2.1.2. RESEÑA DE LA EMPRESA

La empresa serviteca “Wash & Shine”, está ubicada en la carrera 5 con Calle 6, en el municipio de Zarzal, departamento del Valle del Cauca; localizado a 4° 23´ 44” de latitud Norte y a 76° 04´17” de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, con una altura de 916 msnm.

La serviteca “Wash & Shine”, fue creada en el año 2007, tiene como objetivo prestar servicios de lavado, engrase, cambio de aceite y filtros, así como aspiración y brillo de motores, para todo tipo de vehículo; pequeño, mediano y grande, así como toda clase de motos.

**Proveedores.** La serviteca “Wash & Shine”, se provee así: Petrobras: aceite, Lubridal: grasa, Tornillos y mangueras: mangueras, Llantotas y carpartes: filtros, Lubrifil: grafito y crema para brillar, y Pistas: aceite y silicona.

**Portafolio de servicios.** Entre los servicios que presta la serviteca “Wash & Shine” están los siguientes: Lavada general, Brillada, Lavada del motor, Grafitada, Desmanchada, Engrase, Cambio de aceite, Combos. Lavada con hidrolavadora. (Pareja y Ortiz, 2019)

**Descripción del funcionamiento de la serviteca.** La Serviteca “Wash & Shine”, maneja el orden de lavado, es según la llegada de los vehículos. El protocolo es el siguiente: cuando llega la persona con el vehículo a prestarle el servicio, el supervisor o la gerente están pendientes, en otras ocasiones la persona que necesita el servicio se acerca a ellos. Cuando no existen más vehículos para el lavado, se sube el vehículo para empezar con el servicio, en caso de que todos los cupos estén ocupados, el dueño del vehículo entrega las llaves únicamente al supervisor o al gerente, hasta que llegue el turno que le corresponde.

**Conformación de la Serviteca.** Actualmente la serviteca “Wash & Shine” cuenta con la gerencia que es responsabilidad de la señora María del Socorro Pareja, un (1) supervisor y siete (7) empleados.

#### 4.3. MARCO LEGAL

Aspectos legales, a partir de entrevista con la propietaria de La serviteca Wash & Shine, se logró definir que se la serviteca se encuentra inscrita ante la cámara de comercio de Tuluá, con caracterización de Régimen Simplificado ante la DIAN.

La empresa serviteca “Wash & Shine”, tiene su planta física a la salida del municipio de Zarzal, vía el municipio de la Victoria, fue constituida en el año 2007, actualmente su propietaria, la señora María del Socorro Pareja Marin, desde hace un año y medio. La empresa, tiene por objeto principal prestar los servicios de cambio de aceite, lavado, engrase, cambio de filtros, aspiración, brillo de motores, lavado de motos y toda clase de vehículos.

La dirección y administración de la empresa, está a cargo de la propietaria, quien no tiene restricciones de contratación por razón de la naturaleza. Para la empresa es de vital importancia cumplir con todos los aspectos legales; por tal motivo la empresa serviteca “Wash & Shine”, está en la obligación de cumplir y acatar todos y cada uno de los requisitos que exige el estado y que las empresas están en el deber de cumplir para su debido funcionamiento: presentando todos los impuestos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales “DIAN”, e Impuestos prediales de industria y comercio. Además, todos los empleados están afiliados a entidades promotoras de salud; pensiones, protección en ARL (Riesgos laborales) y cesantías. Los parafiscales se cancelan de acuerdo a lo estipulado por la normatividad vigente.

## 5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta propuesta de direccionamiento estratégico en la serviteca “Wash & Shine”, se empleará el método descriptivo; de esta forma se va a trabajar sobre una realidad en concreto. El propósito real será dar a conocer una verdadera interpretación de las diferentes situaciones con ayuda de un análisis DOFA. Dentro de esta investigación se desarrollará una encuesta para percibir el nivel de satisfacción; una entrevista estructurada y la observación que permita acercar el proyecto a las diferentes situaciones que se viven dentro de la organización.

### 5.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto se enmarca en el tipo de investigación descriptivo, ya que se detalla características, funcionamiento y procesos que se lleven en la serviteca a nivel administrativo.

En conclusión, se busca crear una imagen descriptiva, fiel del objeto que se está estudiando apoyada en las características propias de la empresa; que permitan medir conceptos y variables, que a su vez permitan reconocer más fácilmente las debilidades propias de la organización.

### 5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para este proyecto se trabaja el método deductivo, ya que es una investigación de tipo cualitativo, porque se sacaron conclusiones lógicas a partir de los escenarios que afectan a la serviteca, de la observación y entrevistas semiestructuradas. Va de lo general a lo particular.

### 5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

**Primarias.** Información recolectada de entrevistas al personal de la serviteca y observación directa.

**Secundarias.** Es la información que se ha obtenido de interpretación de bases teóricas de otros trabajos que hablan sobre los temas que se han descrito en este proyecto; al igual que el análisis de libros, documentos y artículos en la web, acerca de los conceptos teóricos que se han desarrollado en este estudio.

## 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 6.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA SERVITECA “WASH & SHINE”

#### 6.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para realizar este análisis, se toma como base la guía de análisis del macroambiente como lo señala Betancourt (1995), (Tablas 2, 3, 4, 5, 6 y 7).

#### 6.1.2. ESCENARIO ECONÓMICO

**Tabla 2. Análisis del Escenario económico**

Variable	A/O	AM	am	om	OM
<b>PIB</b> (Producto interno bruto). Para este año la meta es que crezca al 3,5%, esto quiere decir que Colombia tendrá una dinámica frente a las economías mundiales, ya que para el Fondo Monetario internacional (FMI), la economía mundial se expandirá en un 3,3%. Para Colombia esto significa que tendrá un gran crecimiento económico, este año y el siguiente ya que para el 2020 se prevé un dinamismo en su producción del 3,6%. (El tiempo, 2019).					
<b>IPC</b> (Índices de precios al consumo). A junio de 2019 la inflación fue de 3,43%, los ítems que contribuyeron a este resultado fueron los alimentos y bebidas alcohólicas con el 5,22%, educación con el 5,07%, servicios públicos con el 4,14%, seguido de restaurantes, hoteles y transporte con el 3,76% y salud con el 2,06% (El portafolio, 2019)					
<b>Importaciones.</b> Las importaciones de manufacturas participaron con 75,3% del valor CIF (coste, seguro y flete) total de las importaciones, seguidos por productos agropecuarios, alimentos y bebidas con el 13,4%, combustibles y productos de las industrias extractivas con el 11,1% y otros sectores con el 0,2%. (DANE, 2019).					
<b>TLC.</b> Con la vigencia de los TLC, se ha abierto la puerta					

<p>a la exportación de muchos productos colombianos al exterior, entre estos se encuentran las confecciones con un 23,3% del total de las exportaciones seguido de flores con el 12,8% , café y manufacturas con el 3,8%, industria del calzado con el 3,2%, también han sumado productos como los no minero-energéticos, las grasas, los aceites, la mezcla de caña, licores de anís, frutas, productos de látex, abono, toallas de papel, fungicidas, partes y accesorios de vehículos, productos farmacéuticos y confitería. (Pro Colombia, 2019).</p>				
<p><b>Venta de automotores.</b> El mercado de vehículos tuvo un pequeño retroceso durante el primer mes del año, mientras que el de motos sigue acelerado, en enero se matricularon 15.965 vehículos nuevos en Colombia, lo cual representa una caída del -2,9%, en contraste el registro de motos aumento en un 13,9% con 47,798 motos vendidas, lo que significa que por cada carro matriculado se registran tres motos. (Dinero, 2019).</p>				
<p><b>El empleo.</b> Según últimos reportes del DANE, el mercado laboral, tendría un incremento en sectores como construcción, manufactura y transporte, ya que estos sectores serán de importancia con la adopción de contenidos como el desarrollo de tecnologías. Se gestionará labores de contratación entre un 20 y 22%, en las regiones donde el panorama es positivo son el caribe y el pacífico con un 14%. (Castro, 2019) Para el departamento del Valle del Cauca, aunque ha aumentado algunas décimas, las cifras han estado por debajo de la media nacional y existe altas expectativas para la generación de nuevos empleos. El sector que más ha producido empleo sigue siendo la industria manufacturera. (El país, 2019).</p>				
<p><b>Tasa de interés.</b> El Banco de la república ha mantenido las tasas de interés este año en el 4,25% por varios factores como lo es que, la Reserva Federal no ha alterado su tasa de interés, por esta razón, lo que resta de este año no existen cambios, por otra parte el aumento de la inflación, no ha sido significativo, así como el PIB, ha tenido una mejor dinámica de la demanda interna. (El Tiempo, 2019)</p>				



<p><b>Actividad económica en el municipio de Zarzal.</b> Entre las actividades económicas que se desarrollan en el municipio de Zarzal, está la agroindustria, la cual está conformada por el ingenio Riopaila, que se dedica al cultivo de la caña de azúcar y a la producción de azúcar. La hacienda las Lajas, en donde se desarrollan distintos cultivos tipo exportación. También se encuentra la industria del dulce, dedicada a la producción de derivados de leche y de la caña de azúcar, como la multinacional Colombina S.A., así como la fábrica de dulces Bombolandia S.A, estas industrias tienen gran importancia en el municipio ya que son gran fuente de empleo directo e indirecto.</p> <p>La ganadería y la agricultura también son desarrolladas en el municipio, y por tanto contribuyen a la empleabilidad y desarrollo, por su parte la ganadería, su fuerte es en la parte montañosa en el sector de colinas y piedemonte, es el quinto municipio de producción bovina a nivel departamental, en cuanto a la agricultura esta ha perdido fuerza, ya que los cultivos transitorios han disminuido esto por razones de reducción de mecanización de procesos, agroquímicos entre otros.</p> <p>(Maldonado, 2013)</p>				
<p><b>Comercio.</b> Por la ubicación geográfica del municipio y su infraestructura vial, que ha sido construida de forma estratégica, hace que se comuniquen entre varios centros productivos y poblaciones de la región. Según las últimas estadísticas, la actividad comercial tiende a ser dinámica y creciente desde hace varios años, esto es debido al número de establecimientos que se han ido incrementado en la cabecera urbana. Otra actividad que ha tomado gran importancia es la prestación de servicios personales con un 12%. (Maldonado, 2013)</p>				

**Fuente:** Los autores a partir de (El portafolio, 2019), (DANE, 2019), (Procolombia, 2019), (Dinero, 2019), (Castro, 2019), (El país, 2019), (El Tiempo, 2019), (Maldonado, 2013).

### 6.1.3. ESCENARIO POLÍTICO- LEGAL

Tabla 3. Análisis del Escenario Político – legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
<b>Ley de financiamiento.</b> Las modificaciones al sistema tributario colombiano, se ha incluido en esta ley, el establecimiento de un régimen de responsabilidad de IVA, reemplazando los regímenes común y simplificado, se aumenta la tarifa de retención en la fuente de IVA hasta del 50% del valor del impuesto, así como la regulación y obligación de Facturación electrónica por parte de los contribuyentes del impuesto sobre las ventas, el cual será progresivo. (Moncada, 2019).					
<b>Facturación electrónica.</b> Es un formato que se expide y se recibe de forma electrónica, es un documento que soporta transacciones de venta de bienes y/o servicios, por medio de sistemas informáticos. Este modelo fue adoptado en el país a través del Decreto 2242 de 2015 y el Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016. Están obligados a facturar aquellas personas naturales o jurídicas seleccionadas por la DIAN, mediante resolución de carácter general, así como personas que estén interesadas y deseen voluntariamente adoptar el modelo. Esta obligación de facturación alcanzará a más de 800.000 empresas del país, el objetivo de la DIAN, es disminuir las tasas de evasión fiscal, modernizar el cumplimiento tributario incrementar el ahorro tanto en el sector público como en el privado. Por ahora están obligados a facturar electrónicamente aquellos grandes contribuyentes que comenzaron con este proceso en febrero 6 de 2018, así como aquellas personas que durante los últimos 6 años usaron facturación electrónica del decreto 1929 de mayo de 2007. Con el tiempo todas las personas naturales y jurídicas estarán obligadas a facturar de esta manera. (DIAN, 2019)					
<b>Corrupción.</b> Este escenario es preocupante en el país,					

<p>ya que, la mayoría de los colombianos ve que los esfuerzos que ha hecho el gobierno por combatirla han sido escasos. (Castilla, 2018). Según informe de la Contraloría General de la Nación, este escenario le quito a los colombianos cerca de 50 billones de pesos en el año, ya que este dinero pudo ser destinado a cubrir dos veces el total del dinero destinado a las carteras de transporte, agro, justicia, inclusión social, comercio, entre otras, las cuales suman 28,2 billones de pesos en total, por otra parte, el 19% del presupuesto general de la nación de este año va destinado a este escenario. (El portafolio, 2019)</p>					
<p><b>Regalías para el municipio.</b> Según el sistema general de regalías (SGR), a 2018 fueron asignados \$51.119 millones de pesos, de los cuales se han terminado 3 proyectos por un valor de 5.318.373.584, en donde se asigne el 10,95% a educación, 58,57% a salud, 10,03 agua potable, alimentación escolar 0,83%, propósito general 18,87% y primera infancia 0,66%. (DNP, 2018).</p>					

**Fuente:** Los autores a partir de Moncada ( 2019), (DIAN, 2019), (Castilla, 2018), (El portafolio, 2019) y (DNP, 2018).

**6.1.4. ESCENARIO SOCIOCULTURAL**

**Tabla 4. Análisis del escenario sociocultural**

Variable	A/O	AM	am	om	OM
<p><b>La seguridad.</b> La inseguridad viene en aumento de manera alarmante en el país, paso de 25.648 casos a 30.406 casos en este año, entre estos están el hurto, la estafa, el sexting y la extorsión, a esto se suma el consumo y distribución de sustancias psicoactivas. (El Tiempo, 2019). El Departamento del Valle del Cauca no es ajeno al sicariato y grupos de narcotraficantes, esto se debe a que en este departamento se encuentra uno de los puertos más importantes del país, como punto estratégico ya que limita con el departamento del Choco y el Cauca, principales productores de Cocaína del país.</p>					
<p><b>La pobreza.</b> El 27% de la población colombiana son pobres, mientras que la pobreza extrema se pasó del</p>					

<p>7,4% al 7,2%; pero esto es causado no solamente por los problemas que acarrea el país, sino también por la ola migratoria de venezolanos al país. (Muñoz, 2019).</p>					
<p><b>Movilización y protesta social.</b> Esta la protesta social como la prioridad de las expresiones sociales. Para ello existen las centrales sindicales las cuales pueden generar paros cívicos con el fin de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores; también organizaciones como las campesinas e indígenas, así como las afro que velarán por el derecho a la vida. (Vargas, 2019). Es una situación, a la cual se debe dar atención, ya que en los últimos años esta, han venido en aumento, ya que haciendo un comparativo en el año 2010 se reportaron 640 luchas sociales mientras que en el año 2016 fueron 1019, (Vega, 2017) pero en el 2018 esta cifra siguió en aumento, ya que en el tercer trimestre del año, pasaron de 173 en el 2017 a 348 en el 2018.(Vega, 2018) Esta situación afecta de manera directa la empresa privada y el comercio en general ya que no se puede proveer bienes y servicios a la comunidad y muchas veces han semiparalizado los municipios y regiones del país.</p>					

**Fuente:** Los autores a partir de (El Tiempo, 2019), (Muñoz, 2019), (Vargas, 2019), (Vega, 2017) y (Vega, 2018).

**6.1.5. ESCENARIO DEMOGRÁFICO**

**Tabla 5. Análisis del escenario demográfico**

Variable	A/O	AM	am	om	OM
<p><b>Población.</b> Según el último censo de población y vivienda, realizado en el año 2018, la población es de 46.599 habitantes en el municipio de Zarzal. Con el 51.5% de mujeres que equivale a 24.024 y el 48,5% de hombres que equivale a 22.575. El 70.74% vive en la cabecera municipal, lo que es igual a 32.964 personas, mientras que el 29,26% es población rural, lo que significa que 13.635 personas viven en el campo. (DNP, 2018).</p>					

<b>Tasa de mortalidad y natalidad.</b> Para el primer trimestre de los últimos 5 años, la variación promedio de nacidos vivos ha tenido un comportamiento estable situándose en el 0,0%, mientras que las defunciones están a la tendencia del alza con una variación del 6,4%. (DNP, 2018).				
<b>Crecimiento poblacional.</b> Actualmente en el país somos casi 50 millones de colombianos, este es el resultado de varios fenómenos sociales inesperados que se ha presentado en los últimos años, uno es la llegada masiva de venezolanos y colombianos con doble nacionalidad, otro factor es el proceso de paz, en donde se ha registrado un leve incremento de fecundidad en algunos municipios y regiones, en donde existían grupos al margen de la ley, así como la reducción en la mortalidad en zonas de conflicto armado. (Dinero, 2019)				
<b>Migración.</b> Según el director general de migración Colombia, Christian Kruger, en el último mes ha ingresado con permiso especial 63.000 venezolanos, pero por las trochas de frontera han ingresado entre 110.000 y 150.000 venezolanos, esta tendencia crece mes a mes, esto es debido a la difícil situación social, política y económica del país vecino. (Dinero, 2019)				

**Fuente:** Los autores a partir de DNP (2018), (Dinero, 2019)

### 6.1.6. ESCENARIO AMBIENTAL

**Tabla 6. Análisis del escenario ambiental**

Variable	A/O	AM	am	om	OM
<b>Incendios forestales.</b> El municipio de Zarzal esta propenso a que exista esta variable con una probabilidad del 38,71%, ya que, por los cultivos de caña y vegetación que rodea el municipio este evento puede suceder. (DNP, 2018).					
<b>Inundaciones.</b> Con una probabilidad del 58,84%, el municipio puede sufrir de inundaciones, ya que, al llover en las zonas altas del municipio, ocasiona el desbordamiento del caño limones que pasa por parte					

de la zona urbana. (DNP, 2018)				
<b>Sequias.</b> Cuando llega el fenómeno del niño, esta variable se da con frecuencia en el municipio, ya que es un clima cálido, y por lo tanto se ha sufrido de razonamientos de agua, ya que los ríos que surten al municipio se van secando esto se refleja en las estadísticas con el 3,23%. (DNP, 2018).				
<b>Temporada invernal.</b> Hasta la fecha, existen 55 mil personas afectadas en todo el país. Por la geografía e hidrografía del departamento del Valle del Cauca, por este atraviesa el río Cauca, lo que resulta en crecientes durante las temporadas invernales, en este año más del 50% de las poblaciones tuvieron problemas por las fuertes lluvias, que ocasionaron crecientes, desbordamientos y derrumbes; el municipio de Zarzal es uno de los más afectados por derrumbes, y cada vez que llega esta temporada, el municipio entra en la lista de alerta naranja (RCN, 2018).				

**Fuente:** Los autores a partir de DNP (2018), (RCN, 2018)

### 6.1.7. ESCENARIO TECNOLÓGICO

**Tabla 7. Análisis del escenario tecnológico**

Variable	A/O	AM	am	om	OM
<b>Tic's.</b> Colombia ocupa el puesto 84 entre 176 países en el ICT development index (índice de desarrollo de las TIC), con una puntuación de 5,36 sobre 10. De los 35 países de la región de América ocupa el puesto 16 en desarrollo de estas tecnologías. Entre los indicadores en que el país ha mejorado esta, el número de usuarios de internet con el 58,14%, el número de hogares con acceso a internet con el 45,75%, la cantidad de suscriptores a telefonía móvil 117,09 por cada 100 habitantes, así como la cantidad de suscriptores activos de banda ancha móvil 45,50 por cada 100 habitantes, estas mejoras son					

importantes ya que de mantenerse o incrementarse, son fortaleza para el país, pero debe seguir mejorando en dimensiones como infraestructura, inversión, capital humano y políticas institucionales.(Finandina, 2019)				
<b>Comercio electrónico.</b> La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), ha declarado que el comercio hoy en día representa el 1,5% del PIB nacional, y es una industria que tiene el potencial para seguir en crecimiento constante, por las dinámicas de comportamiento actual del consumidor, ya que está migrando a los ambientes digitales para consulta de productos o servicios de interés o compras online. (CCCE, 2019)				

**Fuente:** Los autores a partir de Finandina (2019), (CCCE, 2019)

## 6.2. EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

Una vez realizado el análisis de los anteriores escenarios con sus respectivas variables, se procede a realizar una evaluación de las variables claves (Tabla 8).

**Tabla 8. Variables claves para la evaluación del análisis externo.**

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
<b>Importaciones</b>	El comportamiento al alza de las importaciones puede repercutir en el crecimiento del sector automotor y de motos.	Si las importaciones del país están en ascenso, el sector automotriz no será ajeno esta conducta. Favorece a la serviteca porque, cuando hay más circulación de estos automóviles, existe más probabilidad de demanda de este tipo servicios	Oportunidad
<b>TLC</b>	Los TLC pueden incidir en el aumento de la importación de autos al país.	Con la entrada en vigencia de estos tratados de libre comercio, la oferta de autos, motos y autopartes es mayor, favorece tanto a las personas	Oportunidad

		que desean adquirir algún tipo de vehículo, así como a empresas que se dedican a ofrecer servicios relacionados con este sector, como lo son las servitecas.	
<b>Venta de automotores</b>	A mayor venta de automotores y motocicletas, es mayor la posibilidad de crecimiento del mercado potencial.	Dado el aumento en ventas de automotores y motocicletas, la tendencia resulta favorable para la industria de servitecas.	Oportunidad
<b>El empleo</b>	Entre más personas en el país estén generando ingresos, más consumo hay de productos y servicios.	El municipio de zarzal está en crecimiento y esto se debe a que cuenta con fuentes de ingresos que generan empleo en el municipio, veredas y corregimientos. Teniendo esto un efecto que repercute positivamente en el aumento de lavado de automóviles, motos y demás medios de transporte.	Oportunidad
<b>Tasa de interés</b>	La diversidad de empresas que ofertan créditos de fácil acceso es amplia en el municipio.	Al haber tanta oferta de crédito la serviteca puede solicitar un préstamo de inversión para ampliar el negocio o invertir en maquinaria y tecnología.	Oportunidad
<b>Sector Comercio y agroindustrial</b>	La economía dinámica y el constante crecimiento del municipio de zarzal generan una fuente de ingresos y crecimiento para el sector.	Al crecer el sector comercio e industria se ampliará la posibilidad que la serviteca preste los servicios a nuevos clientes empresariales.	Oportunidad



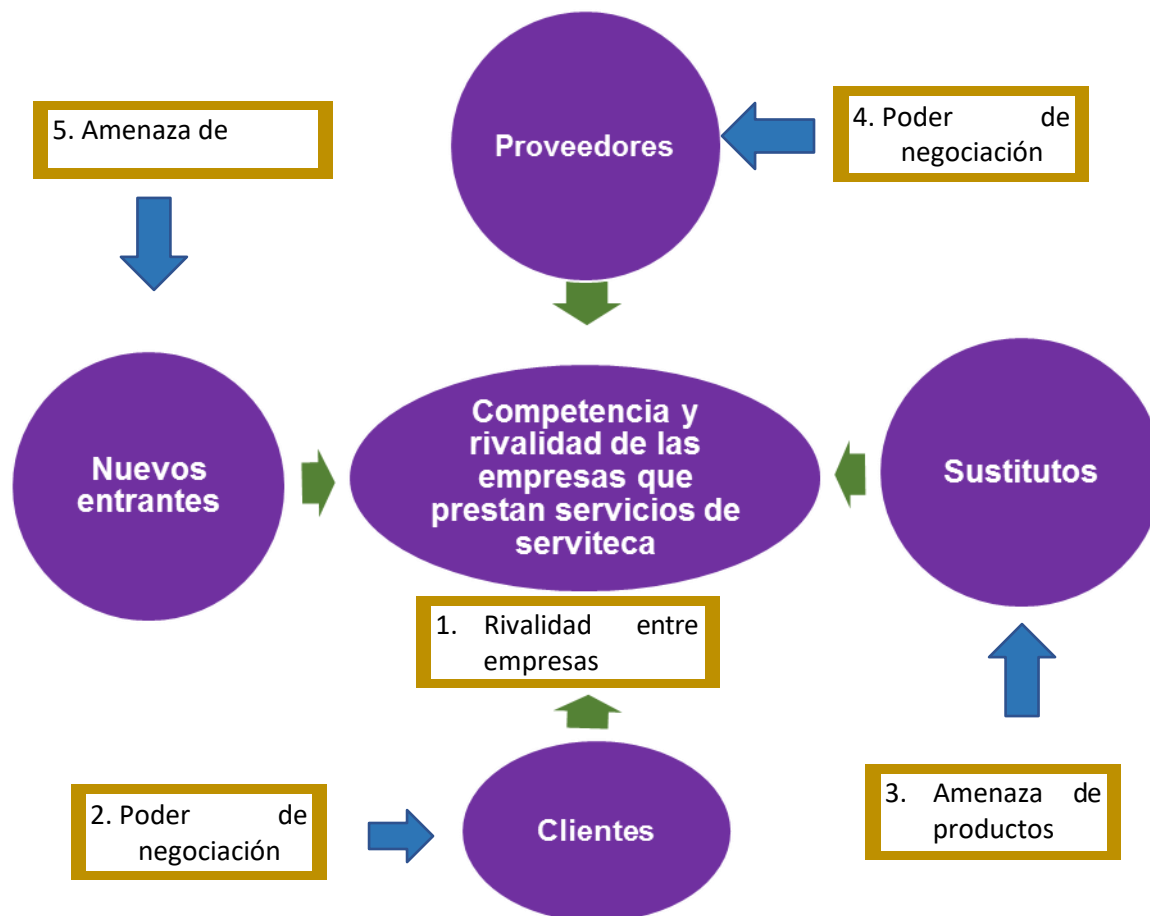
<b>Población</b>	Crecimiento demográfico de los municipios, más demanda de bienes y servicios	El municipio de Zarzal ha tenido un crecimiento en los últimos años, esto es favorable porque más es la existencia de clientes Potenciales	Oportunidad
<b>Sequias y temporada invernal.</b>	El municipio y las familias zarzaleñas se han visto afectados por racionamientos de agua, sequías, veranos extensos y temporadas invernales.	Cuando existen estas clases de circunstancias, la empresa se ve afectada ya que depende del agua como materia prima, cuando llega el fenómeno del niño, muchas veces el municipio entra en programas de racionamiento de agua.	Amenaza

**Fuente:** Los autores

### 6.3. ANÁLISIS SECTORIAL - FUERZAS DE PORTER

Este análisis, hace referencia a la competencia que existe entre las empresas que prestan sus servicios de serviteca en el municipio de zarzal, en donde se permite evaluar la posición estratégica de la empresa serviteca “Wash & Shine” (Figura 6).

**Figura 6.** Análisis de las fuerzas de Porter a la Serviteca “Wash & Shine”.



**Fuente:** Los autores a partir del libro estrategia competitiva de Michael Porter.

### 6.3.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la serviteca Wash & Shine, se puede fragmentar en dos, los primeros que son de más volumen que son empresas del municipio de Zarzal, Valle del Cauca que prestan el servicio a empresas agroindustriales, de energía, alumbrado público y mataderos, entre otros. Los segundos, los cuales poseen poca concentración, son las personas del municipio, que llevan sus medios de transportes a la serviteca para que esta le preste sus servicios. El poder de negociación del cliente empresarial depende de que las servitecas cumplan con la infraestructura adecuada para cada tipo de vehículo. Por otro lado, las personas que llevan sus medios de transportes privados, poseen varias opciones para poder llevar sus vehículos a empresas que prestan estos servicios.

**Concentración de los clientes/ventas:** Está concentración es de tipo medio alta, debido a que el 80% de los clientes de la serviteca Wash & Shine, son empresas de

tipo privado, por lo tanto, un 20% de los vehículos pertenecen a este tipo de empresas. De lo anterior se puede concluir que el poder de negociación de los clientes frente a esta variable es favorable para la empresa.

**Importancia del servicio para el cliente:** Debido a que, el 80% de los clientes, a los cuales la serviteca Wash & Shine, suministra sus servicios, son empresas dedicadas al transporte de personal, alimentos y materias primas, los cuales son transportados en ocasiones por carreteras en malas condiciones, causadas por temporadas de invierno, por tal motivo, ellos requieren un servicio constante de limpieza, engrase, desengrase, cambio de aceite entre otros servicios que presta la serviteca. Por lo anterior podemos concluir que la importancia del servicio para el cliente es alta, es decir, que el poder negociador de los clientes es bajo lo cual es favorable para la industria de servitecas.

**Diferenciación de la empresa para el cliente:** Este servicio es considerado muy importante para las empresas que utilizan los servicios de la serviteca Wash & Shine, pero debido a que en el municipio existen solo dos empresas con la capacidad de prestar sus servicios a automotores de carga pesada, conlleva a que los clientes no tengan más opciones que seguir con los servicios que ofrece la Serviteca Wash & Shine, se concluye que la diferenciación de la empresa para el cliente es media, es decir, que el poder negociador del cliente es medio, lo cual es medianamente favorable para la Serviteca Wash & Shine.

**Posibilidad de integración hacia atrás:** Es una posibilidad baja, por los costos altos y la infraestructura adecuada para prestar el servicio a todo tipo de persona y empresa. De lo anterior se puede concluir, que la posibilidad del cliente de integración hacia atrás es baja, es decir que el poder negociador del cliente es bajo, lo cual es favorable para la Serviteca Wash & Shine.

**Tabla 9.** Matriz de análisis del poder negociador de los clientes.

<b>Poder negociador de los clientes</b>	<b>Poder para los clientes</b>	<b>Impacto sobre la organización</b>
<b>Concentración de los clientes/ventas</b>	Medio	Medianamente favorable.
<b>Importancia del servicio para el cliente</b>	Bajo	Favorable.
<b>Diferenciación de la empresa para el cliente</b>	Medio	Medianamente favorable.
<b>Posibilidad de integración hacia atrás</b>	Bajo	Favorable.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 6.3.2. Poder de negociación de los proveedores

La rentabilidad de una empresa o negocio se puede ver afectada por la posición que tomen los proveedores de productos, los cuales son necesarios para el proceso productivo de la serviteca.

**Concentración de proveedores:** Para el sector de servitecas y todo lo relacionado con suministros, existe un buen portafolio de proveedores que manejan precios más o menos estables, entre ellos, con un rango de diferencia de \$300 a \$500 pesos. Los proveedores se encuentran distribuidos de la siguiente manera: un 30% se encuentran en el municipio de Zarzal y por tal manera si hace falta algún insumo su adquisición es casi inmediata, un 10% en la ciudad de Tuluá, ocasionando costos de desplazamiento, alrededor del 40% son los proveedores que visitan la serviteca una vez a la semana o en su defecto se realiza un pedido vía telefónica, pero el suministro tarda días en llegar. Se concluye que, la concentración de los proveedores es media alta, teniendo esto un impacto medianamente favorable para organización.

**Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores:** Debido a que la organización maneja productos como filtros, aceites, jabón, desengrasantes para prestar su servicio, estos productos no tienen sustitutos. Por esta razón se concluye que la disponibilidad de sustitutos a los productos de los proveedores no existe, lo cual es desfavorable para la organización ya que incrementa el poder negociador de los proveedores.

**Importancia de los productos de los proveedores:** Por los lazos de cooperación que la serviteca tiene con sus proveedores, gracias a los financiamientos en pagos, esta les da una gran importancia a sus productos, aunque exista diferenciación de precios, la serviteca siempre se abastecerá de esta clase de proveedores, en caso que, algún proveedor no tenga disponibilidad de algún producto. Llegando a la conclusión que la importancia de los productos de los proveedores es alta, teniendo un impacto desfavorable para la serviteca.

Como se mencionó con anterioridad, se puede concluir que, la serviteca tiene un portafolio grande de posibles proveedores, pero debido al poco flujo de dinero en caja, se ve obligada a seguir con estos lazos de financiamiento, ocasionado esto un efecto colateral para la serviteca, porque si el costo de los insumos aumenta esto se verá reflejado en el costo de los servicios prestados, como consecuencia, afecta de manera negativa a la serviteca, ya que esta, tienen precios estables, para ser competente en el mercado, por consiguiente afecta la rentabilidad de la serviteca.

**Tabla 10.** Matriz de análisis del poder negociador de los proveedores.

Poder negociador de los proveedores	Poder para los proveedores	Impacto sobre la organización
<b>Concentración de proveedores</b>	Media alto	Mediana mente Favorable.
<b>Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores</b>	Alto	Desfavorable.
<b>Importancia de los productos de los proveedores</b>	Alto	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 6.3.3. Amenaza de competidores potenciales

A continuación, se observa qué tan difícil es entrar al mercado de las servitecas, se concluye que hay menos opciones de tener éxito si existen barreras de entradas fuertes en la industria como regulaciones políticas, tecnologías, altos requerimientos de inversión; o por el contrario que tan fácil será triunfar, si en la industria hay pocas barreras de entrada o son fáciles de pasar, y a su vez como estos competidores potenciales podrían generar un impacto sobre la serviteca Wash & Shine.

**Economía de escala:** Se observa que esta variable es medianamente desfavorable para la serviteca, debido a que, ningún lavadero de autos y servitecas en el municipio de Zarzal, posee servicios completos o presta un servicio a tal escala, por tal motivo esta variable es desfavorable para la serviteca y el impacto sobre los competidores potenciales es medio, debido a que podrían entrar a competir.

**Posicionamiento de la marca:** Las empresas que poseen un tiempo de experiencia en el mercado, o que ya han pasado por la incertidumbre, tienen una cartera de clientes constantes; este es el ejemplo de la Serviteca Wash & Shine, la cual lleva 13 años en el mercado, esto hace que los nuevos competidores tengan que realizar grandes inversiones para fidelizar a nuevos clientes. Por tal motivo se llega a la conclusión que para los competidores potenciales, esta variable es baja y el impacto sobre la serviteca es favorable, debido a que es más difícil fidelizar nuevos compradores que mantener firme a los clientes.

**Lealtad de los clientes:** La serviteca Wash & Shine por su infraestructura y excelente servicio ha logrado captar la lealtad de los clientes, tanto particulares, como empresas privadas, renovando cada año, contratos y a su vez adquiriendo nuevas contrataciones. Teniendo esta variable un impacto positivo sobre la serviteca Wash & Shine y un poder para los posibles competidores bajo, situación que se torna favorable.

**Requerimientos de capital:** Los requerimientos de capital para incursionar en el mercado de las servitecas es alto, debido a la infraestructura que conlleva una serviteca, como el terreno y el pozo séptico que son indispensables a la hora de emprender en este negocio. Por tal motivo se concluye que para los competidores potenciales el poder negociador en esta variable es bajo, generando esto un impacto favorable para la organización.

**Barreras legales:** En el caso el de las servitecas o lavaderos de vehículos los requerimientos legales son bajas y no se convierten en barreras, más bien estos requerimientos legales van de la mano con la infraestructura de la organización. Para los competidores potenciales las barreras legales es una variable media y el impacto de esta sobre la organización es medianamente desfavorable.

**Tabla 11.** Matriz de análisis de amenaza de competidores potenciales.

Amenaza de competidores potenciales.	Poder para los competidores potenciales.	Impacto sobre la organización
<b>Economía de escala.</b>	Medio	Medianamente desfavorable.
<b>Posicionamiento de la marca.</b>	Bajo	Favorable.
<b>Lealtad de los clientes.</b>	Bajo	Favorable.
<b>Requerimientos de capital.</b>	Bajo	Favorable.
<b>Barreras legales.</b>	Medio	Medianamente favorable.

Fuente: Elaboración propia, 2020

**6.3.4. Amenaza de productos sustitutos:** En la industria de las servitecas y lavaderos de vehículos, no existen sustitutos para los servicios ofrecidos. Se concluye que al no haber sustitutos, es favorable para esta organización, porque los clientes no tienen la posibilidad de reemplazar un servicio tradicional por un sustituto.

**Tabla 12.** Matriz de análisis de amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos.	Poder fuerza de productos sustitutos	Impacto sobre la organización
<b>Concentración de sustitutos.</b>	Bajo	Favorable.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**6.3.5 Rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre los competidores en la industria de servitecas o lavaderos de autos radica en los precios y consecución de contratos con empresas de la región.

**Diferenciación:** La Serviteca Wash & Shine, posee un cubrimiento vehicular amplio ya que, va desde el lavado de motos hasta el lavado de tractomulas y todo tipo de vehículo pesado. Por el contrario, la competencia, como en el caso de Llantotas no presta su servicio para motos ni para vehículos grandes, en el segundo caso, el lavadero Beatriz tiene la misma infraestructura de Wash & Shine, pero solo se limita a prestar el servicio de lavado con aspirada. Se concluye que la diferenciación de la serviteca Wash & Shine frente a la competencia, es de infraestructura y del porcentaje de pago a sus trabajadores. Repercutiendo positivamente en la serviteca.

**Barreras de salida:** Las barreras de salida en la industria de las servitecas son medias ya que no es requerida mucha tecnología o infraestructura sofisticada, en el caso que una empresa decida retirarse estos activos son fáciles de vender. Y por otro lado lo fundamental allí es la mano de obra que puede exigir compensaciones. Se concluye que las barreras de salida en este sector son medias, esto repercute medianamente favorable a Wash & Shine.

**Crecimiento del sector:** Debido al incremento del sector agroindustrial en la región y a mayor circulación de vehículos en el país, se ha generado un aumento en la demanda de este tipo de servicios y así mismo también se ha generado más oferta. Por tal razón el impacto sobre la organización es favorable, debido a que la serviteca tendrá la oportunidad de acceder a nuevos contratos y tener más posibles clientes.

**Número de competidores:** Los competidores directos de la empresa Wash & Shine son dos, el primero por la infraestructura similar que posee la serviteca y el segundo por el capital e inversionistas que posee. Se concluye que esta variable es baja para los competidores y tiene un impacto favorable para la serviteca.

**Costo fijo:** Los costos fijos para la competencia son bajos, comparados con la serviteca Wash & Shine, esta última debe pagar un arriendo, los competidores cuentan con infraestructura propia, además, el pago a sus trabajadores es más alto que la competencia. Por tal motivo la competencia tiene un poder alto sobre esta variable y un efecto desfavorable sobre la organización.

**Tabla 13.** Matriz de análisis de rivalidad entre competidores.

Rivalidad entre competidores.	Poder para los competidores.	Impacto sobre la organización
Diferenciación.	Bajo	Favorable
Barreras de salida.	Medio	Medianamente favorable
Crecimiento del sector.	Alto	Favorable.
Números de competidores.	Bajo	Favorable.
Costos fijos.	Alto	Desfavorable.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 6.4 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO.

### 6.4.1 organizaciones a comparar.

**Tabla 14.** Competidores de la Serviteca Wash & Shine

Competidores directos	Productos competentes
Lavadero Beatriz	Como su nombre comercial lo indica, es sólo un lavadero de motos, automóviles, camperos, camionetas, grúas buses y microbuses. Sólo ofrece en servicio de lavado con aspirada; se asemeja a la Serviteca “Wash & Shine” por el espacio físico que posee, ya que es abierto y no se limita por el tipo de vehículo que llega como sucede en otros lavaderos de carros.



<b>Llantotas</b>	<p>Al igual que la Serviteca Wash &amp; Shine, esta empresa ofrece combos de aspirada lavada y brillada y lavada de motor; además ofrece servicio de lavado de cojinería tanto para autos como camionetas.</p> <p>Esta empresa también ofrece servicios de venta y financiamiento de seguros para vehículos, venta de llantas para todo tipo de vehículo, mantenimiento y limpieza; ofrecen servicios de mecánica como reparación de motor, cambio de correas, además que siempre cuenta con la materia prima suficiente para poder prestar estos servicios</p>
<b>Smart Wash</b>	Ofrece servicios básicos de lavado, brillado y Polichada, y se especializa en servicios de parqueadero y venta de SOAT.

**Fuente:** Elaboración propia, 2020


#### 6.4.2 Factores claves de éxito

De acuerdo con la percepción de algunos inversionistas y colaboradores de la industria de las servitecas en el municipio de Zarzal, se han designado los siguientes factores clave de éxito.

**Tabla 15.** Factores claves de éxito

<b>Factor clave de éxito</b>	<b>Descripción</b>
<b>Calidad del Servicio.</b>	Es una variable importante, que se debe tener en cuenta, cuando una empresa tiene como actividad económica principal, la prestación de servicios, ya que se mide otras variables relacionadas como la puntualidad, la responsabilidad, la eficiencia y eficacia, siempre pensado en la satisfacción del cliente, siendo este la prioridad.
<b>Participación en el Mercado.</b>	Esta variable, mide el porcentaje del servicio vendido de la empresa al mercado específico, en comparación con otras compañías del mismo segmento de mercado. Esta participación en el mercado

	se logra satisfaciendo las necesidades del cliente.
<b>Competitividad de Precios.</b>	Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un buen precio, permitiéndole este cubrir sus costos de producción y a la vez obtener un rendimiento.
<b>Infraestructura</b>	Cuando se trata de empresas, que se dedican a la prestación de servicios, se debe poseer unas instalaciones físicas óptimas, para llevar a cabo las labores o actividades a la que se dedica la empresa, estas dependen de la clase de servicios que se van a ofrecer.
<b>Lealtad de los Clientes.</b>	En un mercado tan competitivo, como lo es en la prestación de un servicio, la lealtad del cliente o retención del cliente la vemos reflejada en el cliente habitual, cuando ya se vuelve consumidor de nuestro servicio en lugar del de la competencia, sea por valor monetario, satisfacción del servicio, calidad u otra.
<b>Capacidad Financiera.</b>	Para una empresa que tiene dos nichos de mercado y que además tiene en su inventario suministros para prestar sus servicios, debe de contar con un colchón financiero que mitigue por un tiempo determinado.
<b>Estrategia Digital.</b>	Con esta variable creamos valor y nos damos a conocer digitalmente. Creando una página de la empresa donde se defina la empresa y los servicios que presta, manteniendo actualizado a nuestros clientes.
<b>Posicionamiento de la Marca.</b>	Es una variable de importancia ya que está directamente enlazada con el mercado, que es el grupo de clientes al cual la empresa presta su servicio. Como es una empresa prestadora de servicio el posicionamiento de la marca es de vital importancia, aquí la



empresa se da cuenta como está calificada o es vista por el consumidor, el posicionamiento de marca también se ve reflejado en que tanto mercado abarca la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

### **6.4.3 Matriz de perfil competitivo**

Por medio de esta matriz, se realiza un análisis comparativo entre la serviteca Wash & Shine y sus competidores, para esto, se tiene en cuenta los factores claves para el éxito (posicionamiento de la marca, infraestructura, participación en el mercado, lealtad de clientes, capacidad financiera, estrategia digital, calidad del servicio y competitividad de precios), y su desempeño en cada una de las servitecas que se van a confrontar (lavadero de Beatriz, llantotas, Smart Wash y Wash & Shine). Se realizará de la siguiente forma: se asignan peso relativo, que es la importancia del factor clave de éxito en la industria, éste debe dar un total de 100%.

La calificación se hace en una escala numérica de 1 a 4, donde 1 es una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, y por último se pondera multiplicando (peso x calificación) arroja la calificación total para las organizaciones. Dejando en evidencia cual empresa está mejor posicionada en el sector.

**Tabla 16. Matriz de perfil competitivo**

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Wash & Shine			Lavadero Beatriz		Llantotas		Smart Wash	
	Peso Relativo	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Posicionamiento de la marca	5%	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Infraestructura	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Participación en el mercado	15%	3	0,45	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Lealtad de los Clientes	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Capacidad Financiera	10%	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Estrategia Digital	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05
Calidad del Servicio	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Competitividad de precios	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,4</b>		<b>2,8</b>		<b>2,75</b>		<b>2,00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Betancourt 1995, p. 34

**Análisis a los resultados:** Se puede concluir que la Serviteca Wash & Shine, posee un nivel competitivo fuerte, ya que, responde de manera positiva a los factores claves de éxito propuestos, aunque en posicionamiento de la marca, estrategia digital y capacidad financiera no tiene una buena calificación siendo esto una debilidad ante la competencia. Debido a que se obtienen calificaciones altas en infraestructura, competitividad de precios, servicio al cliente, lealtad de clientes y participación en el mercado, se logra una ventaja sobre la competencia con un puntaje de 3.45. Seguido del lavadero de Beatriz, donde la infraestructura, lealtad de clientes y precios es similar a la de la serviteca Wash & Shine, siendo esto una fortaleza para lavadero Beatriz, un puntaje de 2.8. Llantotas con 2.75 poseen fortalezas como la capacidad financiera, posicionamiento de la marca debido a la estrategia digital realizada, pero con unas debilidades como infraestructura, precios, y participación en el mercado de clientes corporativos, cabe aclarar que los servicios más destacados de Llantotas son otras líneas como la venta de seguros y venta de llantas. Por último, está Smart Wash con 2.0, que posee como fortaleza la parte financiera, pero debilidades como participación en el mercado, estrategia digital y posicionamiento de la marca.

#### 6.4.4 Benchmarking

Se realiza un análisis de benchmarking a la Serviteca Wash & Shine, comparando servicios, infraestructura, posicionamiento de la marca, participación en el mercado, lealtad de los clientes, capacidad financiera, estrategia digital, calidad del servicio y atención al cliente, tienen como finalidad encontrar la mejor práctica, para realizar cambios necesarios, en donde se pretende plantear factores claves de éxito, así como comportamiento del mercado, con el fin de saber en qué nivel de competencia se encuentra la Serviteca Wash & Shine. A continuación, se hace una comparación entre portafolio de servicios y característica de cada uno de los competidores (Tabla 17).

**Tabla 17. Comparación entre los competidores directos frente a la Serviteca “Wash & Shine”.**

Nombre de la empresa/Serviteca	Características	Servicios
<b>Lavadero Beatriz</b>	Este lavadero de carros se encuentra ubicado en la calle 5ª y la carrera 10. Su infraestructura física es grande lo que le permite lavar cualquier clase de vehículo aunque sus servicios se	El lavadero Beatriz cuenta con sólo el servicio de lavado con aspirada, sólo prestan el servicio a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- motos,</li> <li>- automóviles,</li> <li>- camperos,</li> <li>- camionetas,</li> </ul>

	vean limitados solo a lavado y aspirado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grúas,</li> <li>- buses</li> <li>- microbuses.</li> </ul>
<b>Llantotas</b>	Comercializadora, de partes, piezas autopartes y accesorios para vehículos automotores, además vende y financia seguros para vehículos, llantas para todo tipo de vehículo, mantenimiento y limpieza. Ubicada en la carrera 5 No. 7-13. Su fuerte es la venta de seguros y llantas.	<p>Para el mantenimiento y limpieza de automóviles y camionetas, ofrece servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspirada</li> <li>- Lavada</li> <li>- Grafitada</li> <li>- Lavado de cojinería</li> <li>- Lavado de motor</li> <li>- Brillada</li> <li>- Alineación y balanceo</li> <li>- Cambio de líquidos</li> <li>- Cambio de bandas</li> <li>- Pastillas</li> <li>- Cambio de discos</li> <li>- Ajuste de frenos</li> <li>- Servicio de prensa</li> <li>- Cambio de bujes</li> <li>- Amortiguadores</li> <li>- Roturas</li> <li>- Terminales</li> <li>- Brazo axial</li> <li>- Soportes</li> <li>- Lavado de inyectores</li> <li>- Scanner</li> <li>- Reparación motor</li> <li>- Cambios de correas</li> <li>- Fundadas</li> <li>- Mantenimiento del sistema hidráulico</li> <li>- Engrase de rodamientos delantero y trasero</li> <li>- Instalación de rines</li> <li>- Alineación de luces</li> </ul>

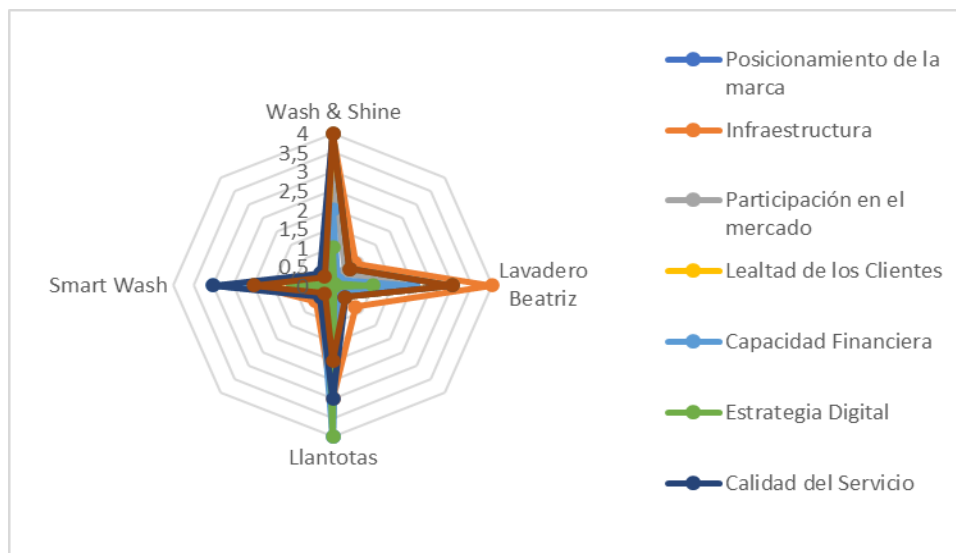
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulcanizada</li> <li>- Engrase</li> <li>- Lubricación</li> <li>- Rotación líquido refrigerante</li> <li>- Filtro de aceite</li> <li>- Lubricación del motor</li> <li>- Filtro de aire motor</li> <li>- Filtro de combustible</li> </ul>
<b>Smart Wash</b>	<p>Lavadero de carros que ofrece servicios de lavado para automóviles, camioneta, camperos y motos entre otros servicios.</p>	<p>Ofrece a la comunidad zarzaleña servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavado de: automóviles, camionetas camperos y motos,</li> <li>- Aspirada</li> <li>- Brillada</li> <li>- Polichada</li> </ul> <p>Otros servicios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de SOAT,</li> <li>- Baterías</li> <li>- Aceites</li> <li>- Refrigerantes</li> <li>- Venta de accesorios para automóviles (tapetes, ceras, filtros, siliconas)</li> <li>- Parqueadero,</li> <li>- Apuestas deportivas,</li> <li>- Comidas rápidas (después de las 5:00, pm)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

### 6.4.5 Radares de perfil competitivo

Al realizar el análisis del diagrama radial, se puede concluir que la competencia local directa de la serviteca “Wash & Shine” con un puntaje de (3,4), es el lavadero de autos Beatriz (2,8) al poseer similar infraestructura, igualdad en capacidad financiera y un posicionamiento de marca similar. A pesar de que Llantotas es una empresa sólida en el mercado de partes automotrices, como es la venta de llantas y de seguros para vehículos, su fuerte no está en los servicios de serviteca, su evaluación fue de (2,7) debido a la infraestructura, competitividad de precios y la lealtad de clientes. Por último, con un puntaje de (2,0) tenemos a Smart Wash donde su fuerte es la capacidad financiera y su debilidad es el posicionamiento de la marca al igual que la participación en el mercado. (Figura 7).

**Figura 7.** Diagrama radial con respecto a la matriz de perfil competitivo



**Fuente:** Los autores a partir de Betancourt (1995, p. 35)

El lavadero Beatriz y el lavadero Smart Wash, son competidores de rango menor, ya que no tienen un perfil competitivo agresivo, ambos manejan precios favorables al público, en cuanto a la serviteca Wash & Shine, la favorece en su infraestructura, su servicio al cliente y la calidad de los servicios prestados.

### 6.5 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SERVITECA WASH & SHINE

Para el estudio de los factores que componen al diagnóstico interno de la empresa, se puede mencionar que esta serviteca no cuenta en la actualidad con áreas definidas, por



esta razón, se indagó y se reunió información la cual es clasificada por medio de áreas que se explican a continuación.

### Áreas de la serviteca

La serviteca Wash & Shine, desarrolla diferentes actividades internas, que se pueden clasificar en temas de mercadeo, técnico-productiva, talento humano, finanzas y administración, estas se explican en la tabla 18.

**Tabla 18. Áreas que hacen parte del análisis interno de la serviteca**

ÁREA	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;"><b>MERCADEO</b></p>	<p>Esta área se encarga de analizar los posibles competidores, precios en el mercado de los servicios de la serviteca, posicionamiento de la empresa frente a la competencia, así como estrategias y publicidad para dar a conocer a la comunidad sobre los servicios que presta la serviteca. El servicio al cliente es importante, ya que, en la actualidad la serviteca “Wash &amp; Shine” no cuenta con buzón de sugerencias, en donde se pueda realizar sugerencias, agradecimientos o quejas frente al servicio prestado, estas expresiones son emitidas directamente a la gerente de la serviteca.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TÉCNICO PRODUCTIVA</b></p>	<p>En la actualidad, solo se maneja la estandarización de procesos, el cual es denominado por la serviteca como proceso de recepción, lavado y entrega, así como la logística, en donde se lleva un registro de la persona que presta el servicio. La infraestructura de la serviteca es robusta, pero en la actualidad no cuenta con luz artificial para poder prestar el servicio en las noches, por esta razón, es necesario un reflector, el cual puede brindar la luz necesaria, para desarrollar actividades en la noche. También se encuentra la tecnología, cuyos procesos suelen ser iguales que en cualquier serviteca, que preste este servicio.</p>

<p style="text-align: center;"><b>TALENTO HUMANO</b></p>	<p>La mayoría de los procesos son desempeñados manualmente con apoyo en herramientas eléctricas.</p> <p>En el momento la serviteca “Wash &amp; Shine”, tiene contrato con el supervisor de patio, los empleados están contratados de palabra, ya que contrato escrito no existe. Con referencia a los pagos se realiza semanal, el día domingo, en efectivo. Los empleados ganan el 50% por cada lavado de vehículo que se realice, el otro 50% restantes es para la serviteca, por esta razón no hay competencia por empleados con otras servitecas, ya que es la única que maneja este sistema de pago.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FINANZAS</b></p>	<p>La serviteca “Wash &amp; Shine” no tiene una estructura contable, manejan únicamente un libro de excel, en el cual se ingresan las entradas y las salidas o gastos que posee la serviteca a nivel operacional y de recursos humanos. La serviteca maneja el sistema de crédito con empresas que posee convenio, las cuales tienen un plazo de un mes para realizar el pago por los servicios prestados, aunque esto no se cumple en la mayoría de los casos, ya que algunas empresas se demoran en cancelar hasta tres meses.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRACIÓN</b></p>	<p>La serviteca en la actualidad no cuenta como área administrativa formalizada. El liderazgo y dirección de la empresa es responsabilidad expresa de la gerente de la serviteca, así como el monitoreo y control de todas las actividades que se desarrollan</p>

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

Una vez analizadas las áreas internas que conforman la serviteca, a continuación, se clasifica de DEBILIDAD O FORTALEZA, para poder evaluar el estado actual de la empresa.

**Tabla 19. Análisis de factores internos de la serviteca.**

	<b>Variable</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
<b>Gestión y situación comercial y ventas</b>	Estandarización en los precios de los servicios que se ofrece la serviteca	F				X
	Se carece de inversión en publicidad, el nombre de la empresa es poco posicionado en el mercado consumidores minoristas.	D	X			
	El posicionamiento de la empresa frente a la competencia es débil en el mercado de consumidores, pero es fuerte en el mercado corporativo.	D		X		
	El área de servicio y atención al cliente no cuenta con canales específicos para recibir las inquietudes, sugerencias o quejas de los clientes.	D		X		
	Alta participación en el mercado de las servitecas en el mercado de clientes corporativos.	F				X
	Se presentan índices favorables en cuanto a lealtad del cliente.	F				X
	El servicio y atención al cliente es favorable. El índice de inconformidades es bajo.	F			X	
<b>Gestión y situación de la producción</b>	Manejo de estandarización de procesos	F			X	
	Los procesos logísticos son favorables, se cuenta con existencias suficientes, los pedidos suelen llegar en tiempos oportunos.	F			X	
	La tecnología que maneja la serviteca es básica, sin embargo, para el volumen de servicios ofertado es suficiente.	F			X	
	Posee una excelente infraestructura física, ya que es al aire libre y espaciosa	F				X
<b>Gestión del talento humano.</b>	Los empleados no poseen ningún tipo de contrato	D	X			
	La empresa no cuenta con un sistema de	D	X			

	capacitación y entrenamiento					
	No posee un sistema de seguridad y salud en el trabajo	D		X		
<b>Gestión contable y financiera</b>	La serviteca no posee un sistema contable	D	X			
	La serviteca posee buena liquidez, ya que alcanza para cubrir egresos, no se ven en problemas para responder a sus responsabilidades financieras.	F				X
	La serviteca no posee un presupuesto para inversión de activos, ni para su crecimiento corporativo.	D	X			
	No se realiza planificación financiera ni contable	D	X			
	No se posee un orden en el sistema de créditos para los clientes.	D		X		
	El nivel de endeudamiento es casi nulo.	F			X	
<b>Gestión de procesos administrativos</b>	La serviteca no posee filosofía corporativa formalizada.	D	X			
	Las funciones están establecidas según el supervisor hacia los empleados, con orden primaria de gerencia	F				X
	Se establecen horarios para el desarrollo de las actividades por parte de los empleados	F			X	
	Se carece visión estratégica corporativa.	D	X			
	Se posee una estructura organizacional simple pero relativamente efectiva.	F			X	

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

La gestión de función por parte de la Serviteca Wash & Shine, se ha evaluado, dependiendo si es una debilidad mayor/menor o una fortaleza mayor/menor, en donde se evidencia que sus debilidades se encuentran en la gestión contable y financiera y en los procesos administrativos ya que no hay una gestión administrativa organizada, carente de una gestión contable/financiera, así como de talento humano, lo que hace que la serviteca tenga una rentabilidad básica.

Por falta de organización, control y verificación, la serviteca no posee procesos claros para llegar a ser competitiva y sostenible a través del tiempo, ya que no hay un orden

en el manejo de los ingresos, así como de los egresos, presupuesto para reinversión y mejor calidad de garantías para los empleados.

## 6.6. ANÁLISIS MATRICIAL

A continuación, se desarrollan la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la matriz DOFA, con sus respectivas estrategias cruzadas, la matriz interna y externa (IE), la matriz de posicionamiento estratégico y la evaluación de acción (PEYEA)

### 6.6.1. Matriz DOFA

Para realizar este análisis DOFA, se relacionaron las oportunidades y amenazas del medio externo y las debilidades y fortalezas del medio interno, con este análisis matricial, permitirá establecer estrategias de forma precisa, en donde se tienen en cuenta las fortalezas para poder prevenir o mejorar las debilidades, utilizando las oportunidades a tiempo, para anticiparse a las posibles amenazas, que posea la serviteca en mención, se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la serviteca “Wash & Shine” (Tabla 20).

**Tabla 20. Análisis estratégico – Matriz DOFA.**

<b>Factores internos</b>		<b>Factores externos</b>	
	<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>
<b>D1</b>	Falta publicidad a la serviteca, para llegar a más consumidores, tanto minoristas como mayoristas. Poca presencia de la empresa en el mercado de consumidores minoristas.	<b>A1</b>	El desempleo es un factor, que se debe tener en cuenta, porque si cae el ingreso laboral también existe una caída en el consumo para los hogares, por ende, las personas satisfacen solo sus necesidades básicas, dejando a un lado gastos innecesarios, para la Serviteca “Wash & Shine”, es una amenaza, porque si no hay fuente de ingreso de clientes que deseen sus servicios, la empresa no tiene movimiento.
<b>D2</b>	La serviteca no cuenta con un sistema de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias)		
<b>D3</b>	Los empleados están contratados de palabra y no existe ningún documento escrito.		
<b>D4</b>	La serviteca no cuenta con sistema contable, así como no se lleva registro de una	<b>A2</b>	Con la llegada de la temporada de calor, el municipio de Zarzal posee un clima cálido, intensificando, la

	contabilidad de costos.		sequía de los ríos y fuentes de agua que surten al municipio trae como consecuencia razonamientos y falta de agua, afectando las actividades rutinarias de trabajo de la Serviteca “Wash & Shine”, ya que el agua es el elemento principal, para llevar a cabo todas las actividades que está ofrece.
<b>D5</b>	El presupuesto y la inversión de activos es nula en la serviteca, ya que no se cuenta con una planeación de inversión en activos o incluso en crecimiento corporativo.		
<b>D6</b>	Las cuentas por cobrar no tienen control, ya que existen clientes en que se demoran en cancelar hasta 4 meses.	<b>A3</b>	Cuando llegan las temporadas de lluvia, ocurre los desbordamientos de ríos y quebradas, el municipio de Zarzal ha sido propenso a inundaciones, afectando el comercio, la vida cotidiana de las personas entre otras; aunque no afecte de manera directa a la Serviteca “Wash & Shine”, sí afecta que disminuya un poco la confluencia de personas.
<b>D7</b>	La serviteca no lleva un control de pago a los empleados, así como no se lleva un control frente a recepción de turnos de lavado.		
<b>D8</b>	La serviteca no tiene definida una filosofía corporativa, así como, carece también de visión estratégica.		
	<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>
<b>F1</b>	Los porcentajes de pago a los empleados es alto, ya que es la serviteca que mejor efectúa cancelación de servicios prestados a sus empleados a nivel municipal.	<b>O1</b>	Con el aumento de importaciones al país, las personas tienen más probabilidad de adquirir algún medio de transporte terrestre ya sea automóvil o moto, esto favorece en gran parte a interesadas y se enuncian al lavado automotor y de motos, así como, de reparación de partes.
<b>F2</b>	La serviteca posee una alta participación del mercado de servitecas en mercados corporativos.	<b>O2</b>	El municipio de Zarzal, es conocido como centro industrial, agropecuario y ganadero; por esta razón, existe demanda de empresas que requieren servicios de lavado de
<b>F3</b>	La infraestructura física que posee la serviteca es robusta y amplia, además que es al aire		

	libre, lo que hace que carros de gran tamaño puedan ingresar a estas instalaciones sin ningún problema.		motores y general, engrase, cambio de aceite, Grafitada, etc.
<b>F4</b>	Los ingresos de la serviteca cubren los gastos que esta demanda mes a mes, tiene niveles de liquidez aceptables.	<b>O3</b>	El comercio el municipio de Zarzal, es dinámico y creciente; ya que en los últimos años ha ido en aumento, esto trae desarrollo, así como demanda y oferta de servicios y productos a nivel municipal.
<b>F5</b>	En cuanto procesos logísticos y tecnología, la serviteca posee un ambiente favorable, ya que posee existencias y tecnologías suficientes, para cumplir con la demanda de servicios ofertados.	<b>O4</b>	La serviteca tiene la oportunidad de acceder a un crédito de inversión, para ampliación y mejoramiento de la estructura física, maquinaria y tecnología, ya que su nivel de endeudamiento es nulo, por otra parte, el aumento en el PIB y la inflación no han tenido relevancia, por lo tanto, el Banco de La República ha manejado tasas de interés bajas.
<b>F6</b>	Las funciones que son delegadas a los empleados, son establecidas por el supervisor, con previa orden de la gerencia, así como también, se tiene establecido un horario de actividades.	<b>O5</b>	Bajo nivel de rivalidad.

**Fuente:** Los autores a partir de Betancourt (1995, p. 50)

Se proponen las estrategias **FO, FA, DO y DA**, las cuales salen de cruzar las fortalezas internas con las oportunidades externas (**FO**), las fortalezas internas frente a las amenazas del entorno (**FA**), las debilidades en torno a las oportunidades del medio (**DO**) y las debilidades frente a las amenazas externas (**DA**) (Tabla 21).

**Tabla 21. Matriz DOFA – Estrategias**

Estrategias FO		Estrategias FA	
<b>1</b>	<b>F1, F4, F5, O3.</b> Extender horarios de atención al público, en las noches, aprovechando las tendencias de consumo, el comercio del municipio y los clientes de grandes empresas, ya	<b>1</b>	<b>A2, A3.</b> Crear un sistema de almacenamiento y reserva de agua, ya que, la gerente de la serviteca ha contemplado la adecuación de este sistema.

	que se requiere brindar los servicios que la serviteca ofrece.	<b>2</b>	<b>A2, A3, F3.</b> Implementar un plan de contingencias y riesgos naturales, encaminado a salvaguardar a la serviteca, frente a cualquier riesgo natural.
<b>2</b>	<b>F2, O2, O5.</b> Explorar nuevos clientes del sector industrial agropecuario y ganadero, así como, la comunidad en general, que necesiten de los servicios ofrecidos por la Serviteca “Wash & Shine”.		
<b>3</b>	<b>F3, O1, O4. Fortalecer</b> Adquirir las instalaciones físicas y equipos.		
	<b>Estrategias DO</b>		<b>Estrategias DA</b>
<b>1</b>	<b>D1, D2, D6, O3, O4.</b> Desarrollar un plan de inversión, publicidad y un buzón de sugerencias, para aprovechar la competitividad y desarrollo del comercio en el municipio, para ofrecer mejor calidad en el servicio.	<b>1</b>	<b>D1, D2, D6, D3, D4, D5, D7, A3, A4, A5, A2, A1.</b> Proponer un sistema contable financiero, sugerencias y organización interno, así como un plan de contingencias, con el cual se permita hacer más eficiente a la Serviteca y está a la vez pueda responder a factores relacionados como la planificación, recursos, calidad, tiempos de entrega, organización interna y respuesta ante cualquier evento natural.
<b>2</b>	<b>D3, D4, D5, D7, O2, O5, O6</b> Formalización de la contratación de empleados, proceso contable financiero de los egresos e ingresos de la Serviteca “Wash & Shine”, así como crear un plan de orden del servicio a prestar. Además, crear un plan de cuentas por cobrar, dando prioridad a la cancelación de aquellos clientes que tienen cuentas por saldar, para que no tengan tanta demora en sus pagos.		

**Fuente:** Los autores a partir de Betancourt (1995, p. 51)



### 6.6.2 Evaluación de factores externos- Matriz EFE

A continuación, como se relaciona los resultados de los factores externos (EFE), teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades, encontradas en el análisis externo del macroambiente (Tabla 22).

**Tabla 22. Evaluación de la matriz de factores externos e internos**

Factores determinantes de éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Importaciones	0,1	3	0,3
Tasa de interés	0,3	3	0,9
Actividad económica en el municipio	0,1	4	0,4
Comercio	0,1	3	0,3
PIB	0,06	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
El desempleo	0,09	1	0,09
Sequías	0,12	1	0,12
Temporada invernal	0,13	1	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,48</b>

**Fuente:** Los autores a partir de Betancourt (1995, p. 28)

El resultado total de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de 2,48, esto, indica que, la Serviteca “Wash & Shine”, está aprovechando las oportunidades que son significativas, siempre y cuando se tenga en cuenta las amenazas explicadas con anterioridad.

### 6.6.3 Evaluación general de factores internos- Matriz EFI

Se tienen en cuenta las debilidades y fortalezas, encontradas en el análisis interno del microambiente (Tabla 23).

**Tabla 23. Evaluación de la Matriz de Factores Internos (EFI)**

Factores determinantes de éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Alta participación en el mercado de las servitecas en el mercado de clientes corporativos	0,10	4	0,4

La tecnología que maneja la serviteca es pertinente para el modelo de negocio actual	0,02	3	0,06
Posee una excelente infraestructura física, ya que es al aire libre y espaciosa	0,10	4	0,4
La serviteca posee buena liquidez, ya que alcanza para cubrir sus egresos	0,03	4	0,12
Las funciones están establecidas según el supervisor hacia los empleados, con orden primaria de gerencia	0,05	4	0,2
Se establecen horarios para el desarrollo de las actividades por parte de los empleados	0,05	4	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
Se encuentra que las estrategias de publicidad son pocas	0,04	1	0,04
El reconocimiento de la empresa frente a la competencia es débil	0,06	1	0,06
El servicio y atención al cliente no cuenta con canales específicos para dar a conocer inquietudes, sugerencias o quejas frente al servicio adquirido	0,04	1	0,04
No posee una oferta organizada	0,03	2	0,06
Desorganización en la logística	0,02	1	0,02
No posee seguridad y salud en el trabajo	0,07	1	0,07
Los empleados no poseen ningún tipo de contrato	0,05	1	0,05
Los empleados no tienen capacitación	0,05	1	0,05
La serviteca no posee un sistema contable	0,05	1	0,05
La serviteca no posee un presupuesto para inversión de activos	0,04	1	0,04
No se realiza planificación financiera ni contable	0,07	1	0,07
No se posee un orden en el sistema de créditos para los clientes	0,05	1	0,05

La serviteca no posee filosofía corporativa	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,06</b>

**Fuente:** Los autores a partir de Betancourt (1995, p. 47)

El resultado total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es de 2,06, esto indica que, la Serviteca “Wash & Shine” está en una posición regular, se tiene un mayor peso porcentual de las debilidades que de las fortalezas.

#### 6.6.4 Matriz interna y externa (IE)

Con esta herramienta se pretende evaluar a la Serviteca Wash & Shine, teniendo en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) como lo muestra la tabla 24, se presenta la matriz interna y externa (IE), para la serviteca en mención.

Las coordenadas son:

Matriz de factores internos (EFI)= 2,06 (remitirse a la tabla 23)

Matriz de factores externos (EFE)= 2,48(remitirse a la tabla 22)

**Tabla 24. Matriz interna y externa (IE)**

<b>Matriz IE (interna y externa)</b>				
		<b>TOTALES MATRIZ EFI</b>		
		<b>SOLIDO 3.0 A 4.0</b>	<b>PROMEDIO 2.0 A 2.99</b>	<b>DÉBIL 1.0 A 1.99</b>
<b>TOTALES MATRIZ EFE</b>	<b>ALTO 3.0 A 4.0</b>	I	II	III
	<b>MEDIO 2.0 A 2.99</b>	IV	V <b>(2,06 – 2,48) F</b>	VI
	<b>BAJO 1.0 A 1.99</b>	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia, 2020

Como lo muestra la tabla 24, la Serviteca Wash & Shine, se encuentra en el cuadrante VI, según la ponderación (2,06 - 2.48), lo que significa que la serviteca posee las fortalezas para poder afrontar las debilidades que esta posee, por otra parte las oportunidades superan las amenazas que existe en el sector, por esta razón se

propone que exista una mayor participación en el mercado, así como desarrollar estrategias para el desarrollo de servicios especializados en el sector. En este cuadrante aplican estrategias enfocadas a proteger y mantener como desarrollo de productos o desarrollo de mercado.

### 6.6.5. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA).

Con el desarrollo de esta matriz, se indica, si una estrategia se debe adoptar como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva; teniendo en cuenta los cuatro cuadrantes o ejes (Tabla 25).

A continuación, se presenta las variables escogidas por cada fuerza, sus especificaciones y planificación respectiva para la construcción de la gráfica, se desarrolla la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA) (Figura 9).

**Tabla 25. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA)**

<b>Fuerza financiera</b>	<b>Cal</b>	<b>Estabilidad del ambiente</b>	<b>Cal</b>
Flujo de caja y liquidez	3	El PIB	-3
Rotación de cartera	4	Política cambiaria	-3
Rotación de cuentas por Pagar	6	Regulación gubernamental	-4
Capital de trabajo	3	Crecimiento del sector comercial	-3
Costos fijos	4	Cambios en condiciones climáticas	-3
Rendimiento patrimonio	3		
Facilidad para salir del negocio	5		
<b>Promedio</b>	<b>4</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,2</b>
<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Cal</b>	<b>Fuerza de la industria</b>	<b>Cal</b>
Portafolio de servicios	-1	Lealtad de los clientes	3
Precio	-1	Concentración de proveedores	3
Ubicación	-1	Facilidad para el cambio proveedores	4
Clientes	-2	Importancia del servicio para el cliente	4
		Competidores	3
		Mejora sustancial en la prestación de servicio	2
<b>Promedio</b>	<b>- 1,25</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,16</b>

**Fuente:** Los autores a partir de Contreras (2006)

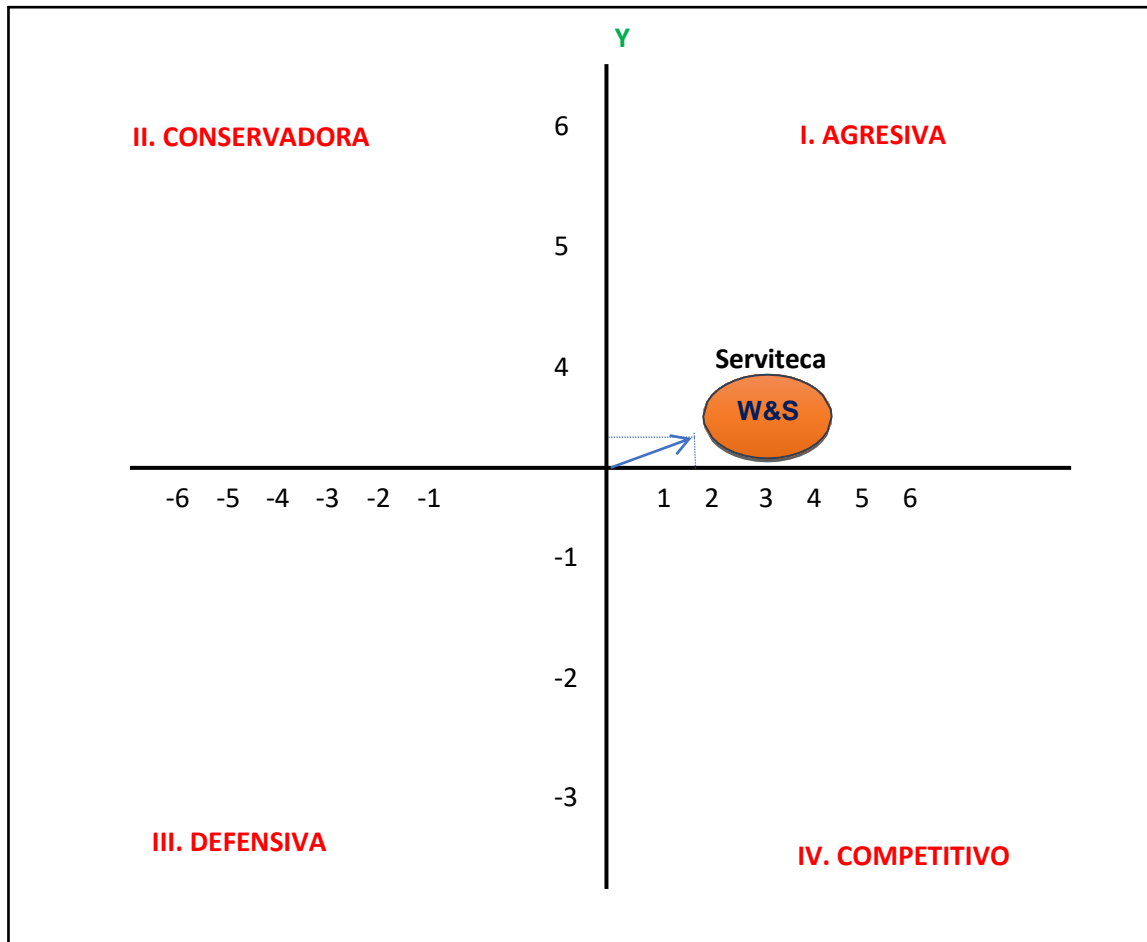
Eje X = ventaja competitiva + fuerza de la industria

Eje Y= fuerza financiera + estabilidad del ambiente

Eje X =  $-1,25+3,2 = 1,95$

Eje Y=  $4+ (-3,2) = 0,8$

**Figura 8. Matriz de posicionamiento estratégico evaluación de la acción. (PEYEA)**



**Fuente:** Los autores a partir de Contreras (2006)

El vector direccional aparecido en el cuadrante superior derecho, en la posición estratégica número uno denominada agresiva, según esta matriz, con ese resultado se concluye, que se debe desarrollar acciones que involucren desarrollar mercados, penetrar mercados, desarrollar productos, diversificar, integración vertical u horizontal.

## **7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Con el análisis realizado, y el proceso investigativo desarrollado en la Serviteca, se plantea la filosofía empresarial para la Serviteca “Wash & Shine”, ya que ésta en la actualidad no la posee, con la cual se permite identificar, lo que es la empresa hoy en día y lo que se quiere lograr a futuro. A continuación, se presenta la propuesta de direccionamiento estratégico.

### **7.1. MISIÓN**

La Serviteca “Wash & Shine” es una empresa prestadora de servicios destinados a la limpieza, mantenimiento y bienestar vehicular. Bridamos un amplio portafolio de servicios al sector empresarial y a la comunidad zarzaleña y del norte del Valle del Cauca. Contamos con personal capacitado e idóneo, comprometido con la satisfacción de nuestros clientes a través de un excelente servicio al cliente, atención y puntualidad.

### **7.2. VISIÓN**

Para el año 2025, la Serviteca “Wash & Shine”, busca ser la empresa confiable y líder en el mercado de los servicios de lavado, lubricado, embellecimiento y alistamiento de todo tipo de vehículos, en el municipio de Zarzal y norte del Valle del Cauca; buscamos ser la empresa preferida en servicios para el cuidado y mantenimiento de toda clase de vehículos, teniendo como principio la preservación del medio ambiente, el agua y la generación de empleo digno en la región.

### **7.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- I. Incrementar las ventas de la empresa “Wash & Shine” en un 25% en el año 1, y mantener una ratio de crecimiento del 5% anual.
- II. Fortalecer la gestión financiera a través de la reinversión en activos y capital de trabajo
- III. Generar empleo formal, digno y de calidad para el talento humano de la compañía.

## 7.4. PRINCIPIOS Y VALORES

Se busca la excelencia mediante el mejoramiento y el aprendizaje continuo en las tareas, los procesos y proyectos al servicio de nuestros clientes. Reconocemos los logros y propiciamos el desarrollo de cada colaborador mediante la evaluación

**HONESTIDAD.** Cualidad que permite que los empleados de la serviteca “Wash & Shine”, actúen con transparencia ante los clientes y así mismo entre compañeros de trabajo.

**COMUNICACIÓN.** Mantener una comunicación abierta, clara y fluida entre todas las áreas y niveles de la organización.

**TRABAJO EN EQUIPO.** Como el eje fundamental del desarrollo conjunto de las capacidades del individuo y de la empresa, gracias a la participación creativa de todos.

**RESPONSABILIDAD.** Asumir tareas diarias que se desarrollan en la serviteca “Wash & Shine”, para el óptimo desempeño y manejo de la serviteca.

**EFICIENCIA.** Los empleados que hacen parte de la serviteca “Wash & Shine” deben cumplir con cada una de sus funciones de manera adecuada.

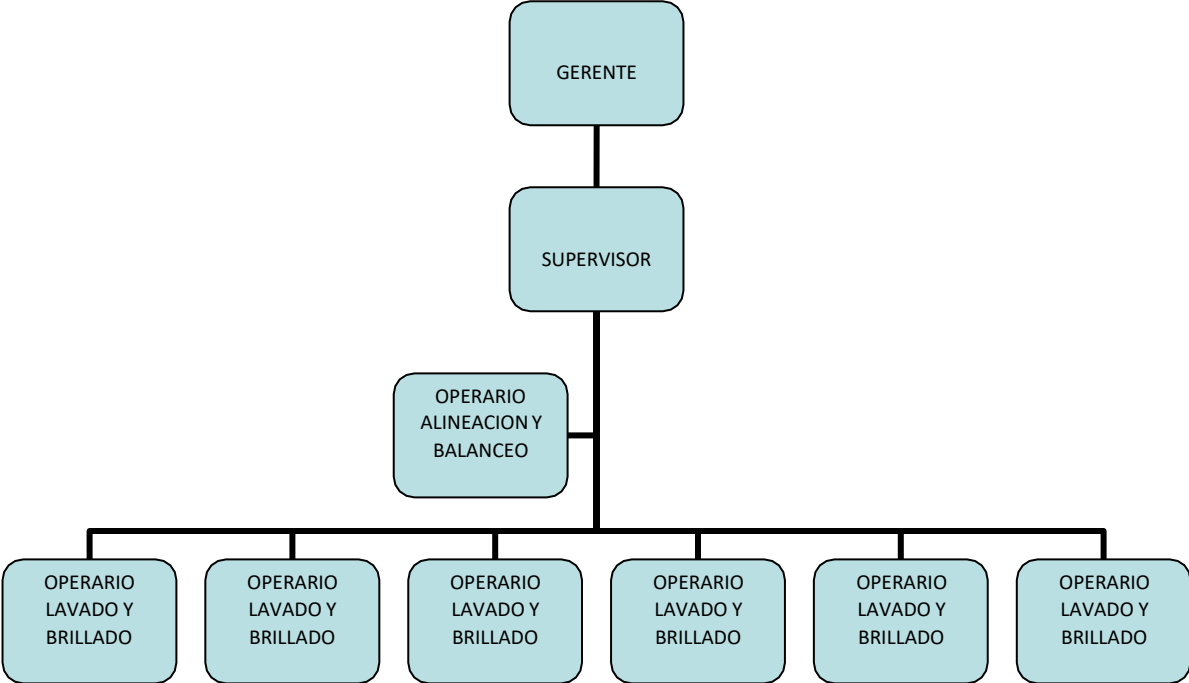
**EFICACIA.** Los empleados de la serviteca “Wash & Shine” cumplen con sus tareas de forma rápida y responsable, en los tiempos determinados.

**CALIDAD.** Calidad del servicio, apoyo ágil, trato amable, tecnología y fortalecimiento de habilidades comerciales. Siguiendo todos los procesos, para entregar un servicio que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente.

## 7.5 ORGANIGRAMA

Se presenta la propuesta de un organigrama de la empresa serviteca “Wash & Shine”, ya que no existe en la actualidad (Figura 10).

**Figura 9.** Organigrama de la serviteca “Wash & Shine”.



**Fuente:** Elaboración propia, 2020



## 8. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO, BASADO EN REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES ENCONTRADAS EN LA SERVITECA

Es importante desarrollar las estrategias, las cuales, luego serán implementadas, logrando los objetivos estratégicos, dando una coherencia a este proceso. Se presenta a continuación el plan de acción para la Serviteca “Wash & Shine”, el cual sirve de guía apoyo y comunicación para el proceso de implementación de estrategias.

### 8.1 PLAN DE ACCIÓN

Para poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados, se debe establecer estrategias y acciones, las cuales se deben ejecutar. Como se muestra en la Tabla 26, se describen estas estrategias y acciones por cada objetivo estratégico

**Tabla 26. Objetivos estratégicos y estrategias.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p><b>Incrementar las ventas de la empresa “Wash &amp; Shine” en un 30% en el año 1, y mantener una ratio de crecimiento del 10% anual.</b></p>	<p>✓ Aumentar la participación en el mercado de los vehículos particulares (Carros y motos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar promociones de lavado y brillado</li> <li>✓ Crear cuentas en las redes sociales para la serviteca</li> <li>✓ Publicitar los productos y servicios por redes sociales</li> <li>✓ Incrementar el tiempo de atención para captar a los clientes que laboran y requiere un horario extendido</li> <li>✓ Instalar reflectores para poder ofrecer el servicio en horas de la noche</li> <li>✓ Hacer una alianza promocional con la estación de servicio Brio ubicada enseguida de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar el mercado corporativo en municipios aledaños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un catálogo de productos y servicios</li> <li>✓ Ofertar el catálogo de productos y servicios a clientes corporativos potenciales de Roldanillo y La Victoria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar reconocimiento y posicionamiento de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instalar una valla publicitaria en la entrada de la empresa</li> <li>✓ Generar un logo y eslogan para la publicidad física y virtual</li> <li>✓ Participar en pequeñas actividades del municipio como patrocinador para obtener más reconocimiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar el portafolio de productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una tienda de repuestos y accesorios para el mantenimiento y limpieza de vehículos.</li> <li>✓ Vincular a personal con conocimientos vehiculares de vulcanizado</li> </ul>
<b>Fortalecer la gestión financiera a través de la reinversión en activos y capital de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientar al área administrativa en cuestión de finanzas y visión estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programar talleres formativos en manejo contable, financiero y de crecimiento empresarial.</li> <li>✓ Hacer un seguimiento mensual a los resultados que se obtienen con la orientación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar un sistema contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir un sistema contable, que se acople a las necesidades de la serviteca</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer una política para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destinar el 15% mensual de las utilidades</li> </ul>

	<p>mantener una reserva que corresponda al 10% de la utilidad anual.</p>	<p>generadas</p>
	<p>✓ Crear un fondo de inversión para activos y capital de trabajo</p>	<p>✓ Destinar de las utilidades mensuales un porcentaje del 10% para la fabricación de infraestructura requerida para la prestación de nuevos servicios</p>
<p><b>Generar empleo formal, digno y de calidad para el talento humano de la compañía</b></p>	<p>✓ Formalizar la planta de trabajo</p>	<p>✓ Vincular por contrato al personal</p> <p>✓ Crear dos turnos de trabajo para la extensión horaria del servicio evitando sobrecarga laboral</p> <p>✓ Establecer dos tipos de contrato tiempo completo y medio tiempo de acuerdo a las horas laborales semanales.</p>
	<p>✓ Crear una política de seguridad y salud en el trabajo</p>	<p>✓ Diseñar e implementar un SGSST.</p> <p>✓ Socializar la importancia de la seguridad y salud en el trabajo</p> <p>✓ Proporcionar los medios y elementos para que las actividades se realicen con mayor prevención</p>
	<p>✓ Orientar al personal en cuestión de servicio y atención al cliente</p>	<p>✓ Establecer protocolos para la atención y servicio al cliente</p> <p>✓ Instaurar un buzón de quejas y sugerencias para que los clientes den sus opiniones para retroalimentación</p>

	✓ Formalizar los procesos productivos	✓ Establecer los tiempos y acciones específicas para cada servicio ✓ Crear un manual de funciones para especificar responsables y guía de procesos
--	---------------------------------------	---

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

## 8.2 PLAN ESTRATÉGICO Y DE IMPLEMENTACIÓN

Se presenta a continuación el plan estratégico y de implementación el cual define los responsables de cada uno de los planes de acción y los indicadores para verificar el cumplimiento y el alcance de uno de estos, como se describe en la Tabla 27.

**Tabla 27. Plan de acción estratégico por cada objetivo estratégico Serviteca “Wash & Shine”.**

<b>OBJETIVO 1 Incrementar las ventas de la empresa “Wash &amp; Shine” en un 30% en el año 1 y mantener una ratio de crecimiento del 10% anual</b>						
<b>Estrategias</b>	<b>Aumentar la participación en el mercado de los vehículos particulares (Carros y motos)</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>
Desarrollar promociones de lavado y brillo	Cantidad de volantes impresos para la promoción	1000 volantes	Gerente aprobación de diseño. Colaborador para la entrega de los volantes	\$130.000	Cada cuatrimestre Anualmente	Mes 1 Año 1
Crear cuentas en las redes sociales para la serviteca	Número de cuentas de Facebook	1	Gerente	No aplica	Única vez	Mes 1 Año 1
	Número de cuentas de Instagram	1		No aplica		
	Número de	1		No aplica		

	cuenta de WhatsApp Business					
Publicitar los productos y servicios por redes sociales	Número de anuncios al mes Número de publicaciones al día	15 días al mes 2 veces día	Gerente	No aplica	Esta actividad debe realizarse durante todo el año	Mes 1 Año 1
Incrementar horario de atención para captar a los clientes que laboran y requiere un horario extendido	Número de horas de extensión	3 horas de horario extendido diariamente	Gerente	Se ajustará por nomina para evitar sobre costo	Regirá durante todo el año	Mes 2 Año 1
Instalar reflectores para poder ofrecer el servicio en horas de la noche	Numero de reflectores led 400w	3	Contratista de instalación	Este costo, incurre solo una vez, que es al inicio del proyecto. Servicio subcontratado \$ 500.000	Única vez	Mes 2 Año 1
Hacer una alianza	Número de descuentos	10 bonos de	Gerente en convenio con el	No aplica	Como es convenio de	Mes 6 Año 0

promocional con la estación de servicio Brio ubicada enseguida de la empresa.	promocional s al mes	descuento s al mes	representante legal de la estación de servicio Brio		promoción de servicios, no hay planteamiento de presupuesto	
<b>Estrategias</b>	Desarrollar el mercado corporativo en municipios aledaños					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Crear un catálogo de productos y servicios	Número de catálogos impresos al año	100 catálogos	Gerente aprobación de diseño. Contratación de particular elaboración en impresión	\$ 1'000.000	Renovación anual	Mes 3 Año 0
Ofertar el catálogo de productos y servicios a clientes corporativos potenciales de Roldanillo y La Victoria	Número de visitas a empresas por mes	4	Gerente	\$100.000	Primer año en estos municipios	Mes 3 Año 0
<b>Estrategias</b>	Reconocimiento y posicionamiento de la marca					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Instalar una valla publicitaria en la	Numero de vallas	1 valla publicitari	Gerente aprobación de diseño.	\$ 700.000	Este costo, incurre solo una	Mes 1 Año 1

entrada de la empresa	publicitarias	a	Contratación de particular para su repartición		vez, que es al inicio del proyecto. Servicio subcontratado	
Generar un logo y eslogan para la publicidad física y virtual	Cantidad de logos y eslogan	1 logo y 1 slogan	Gerente aprobación de diseño. Contratación de particular para su diseño	\$100.000	Este costo, incurre solo una vez, que es al inicio del proyecto. Servicio subcontratado	Mes 1 Año 1
Participar en pequeñas actividades del municipio como patrocinador para obtener más reconocimiento	Cantidad de eventos de participación al año	4	Gerencia en convenio con el gremio de comerciantes, alcaldías locales etc.	\$1.000.000	Se dividirá el monto en las actividades realizadas durante un año en el municipio.	Sujeto a fechas de eventos que surjan en el año
<b>Estrategias</b>	<b>Aumentar el portafolio de productos y servicios</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Crear una tienda de repuestos y accesorios para el mantenimiento y limpieza de vehículos.	Numero de almacenes creados	1	Gerencia en convenio con proveedores mayoristas	\$ 15'000.000	Inicial por 15.000.000 sujeto a crecimiento.	Mes 6 Año 1



Abrir una nueva línea de servicios vehiculares de vulcanizado.	Cantidad de nuevos colaboradores	1	Elección de Gerente	Ajustado a pago de nomina	Contratación única vez	Mes 6 Año 0
	Número de servicios nuevos ofertados	1	Técnico de mantenimiento	\$1.500.000 materiales de operación	Inicial de 1.500.000 sujeto a mantenimiento periódico	

### OBJETIVO 2 Fortalecer la gestión financiera a través de la reinversión en activos y capital de trabajo

OBJETIVO 2 Fortalecer la gestión financiera a través de la reinversión en activos y capital de trabajo						
Estrategias	Orientar al área administrativa en cuestión de finanzas y visión estratégica					
ACCIONES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FRECUENCIA/OBSERVACIÓN	FECHA DE INICIO
Programar talleres formativos en manejo contable, financiero y de crecimiento empresarial.	Numero de talleres trimestrales	4	Asesores del direccionamiento estratégico	\$300.000	Está actividad se realizará semestralmente.	Mes 1 Año 1
Hacer un seguimiento mensual a los resultados que se obtienen con la orientación	Numero de seguimientos trimestrales.	4	Asesores direccionamiento estratégico	\$300.000	Está actividad se realizará trimestralmente.	Mes 2 Año 1

<b>Estrategias</b>	<b>Gestionar un sistema contable</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>
Adquirir un sistema contable, que se acople a las necesidades de la serviteca	Numero de sistemas contables adquiridos	1	Gerente	\$ 1'400.000 Anual.	Cancelación por servicios personalizados prestados a la serviteca	Mes 0 Año 1
<b>Estrategias</b>	<b>Establecer una política para mantener una reserva que corresponda al 15% de la utilidad anual.</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>
Destinar el 15% mensual de las utilidades generadas a un fondo de reserva.	% de utilidad neta mensual	15% de utilidad neta mensual ahorrada	Gerencia	No aplica	Ahorro mensual del porcentaje en mención de las utilidades	Mes 2 Año 0
<b>Estrategias</b>	<b>Crear un fondo de inversión para activos en y capital de trabajo</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>
Destinar de las utilidades mensuales un porcentaje del 10% para reinversión en infraestructura y	% de utilidad neta mensual	10% de utilidad neta mensual ahorrada	Gerencia	No aplica	Ahorro mensual del porcentaje en mención de las utilidades	Mes 2 Año 0

capital de trabajo						
<b>OBJETIVO 3 Generar empleo formal digno y de calidad para el talento humano de la compañía</b>						
<b>Estrategias</b>	Formalizar la planta de trabajo					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>
Vincular por contrato al personal	Números de contratos	3 operarios a tiempo completo 9 operarios a medio tiempo 1 administrador a tiempo completo	Gerente	Incluido en costo general de la nómina	Todos los empleados que laboren en la serviteca deben tener contrato escrito	Mes:0 Año:1
Crear sistema turnos de trabajo para la extensión horaria del servicio evitando sobrecarga laboral	Numero de turnos A.M	5	Gerente	No aplica	Todos los empleados deben tener un horario diurno y nocturno rotativo	Mes:1 Año:0
	Numero de turnos completos	2				
	Numero de turnos PM	5				
Establecer dos tipos de contrato tiempo completo y medio tiempo de acuerdo a las	Cantidad de tipo de contratos tiempo completo	2	Gerente	No aplica	Toda persona que vaya a vincularse laboralmente debe estar bajo	Mes 1 Año 0
	Cantidad de tipo	10				

horas laborales semanales	de contratos medio tiempo				una de estas modalidades de contrato	
<b>Estrategias</b>	<b>Crear una política de seguridad y salud en el trabajo</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Diseñar e implementar una SGSST	Numero de SGSST	1	Técnico o tecnólogo en Seguridad y Salud en el trabajo	\$ 1.000.000	La persona responsable elaborara el diagnostico mencionado	Mes: 4 Año:0
Socializar la importancia de la seguridad y salud en el trabajo	Numero de reuniones al año	4	Profesional en salud ocupacional	\$ 800.000 anual	Pago a profesional por visitas al año	Mes 2 Año 0
Proporcionar los medios y elementos para que las actividades se realicen con mayor prevención	Entregas de EPP al año	2	Gerente	\$1.000.000 anual	Adquisición y entrega de elementos de seguridad a los empleados de la serviteca	Mes 2 Año 1

<b>Estrategias</b>	<b>Orientar al personal en cuestión de servicio y atención al cliente</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>
Establecer protocolos para la atención y servicio al cliente	Numero de guías protocolarias de atención y servicio al cliente impresas	12	Gerente	\$50.000	Empezara a regir este protocolo desde su primer día de socialización	Mes 1 Año 0
	Numero de socializaciones de protocolo	1 al iniciar contrato		No aplica		
Instaurar un buzón de quejas y sugerencias para que los clientes den sus opiniones para retroalimentación	Numero de buzones de quejas y reclamos	1	Gerente	\$50.000	Cada mes se realizará la revisión al buzón de sugerencias con el fin de mejorar el servicio	Mes 2 Año 0
	Numero de revisiones al buzón de quejas y reclamos al mes	1 al mes		No aplica		
<b>Estrategias</b>	<b>Formalizar los procesos productivos</b>					
<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FRECUENCIA/ OBSERVACIÓN</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>

Establecer los tiempos y acciones específicas para cada servicio	Numero de tiempos y especificaciones establecidos por vehículo	1 por cada tipo de tamaño	Colaborador delegado por Gerencia	No aplica	Control de los tiempos de cada acción que ejecuten los empleados en las actividades laborales encomendadas	Mes:2 Año:0
Crear un manual de funciones para especificar responsables y guía de procesos	Numero de manuales impresos	15	Gerencia	\$ 105.000	Rige a partir de su socialización a cada empleado	Mes:3 Año:0

**Fuente.** Elaboración propia, 2020

## 9. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA “WASH & SHINE”.

### 9.1 ESTUDIO ECONÓMICO

**9.1.1 Precio de venta,** La ilustración 1 indica el precio de venta de los planes A, B, y C, los cuales son tenidos en cuenta para elaborar los estados financieros.

**Tabla 28. Precios de venta por producto**

PRODUCTO	UNIDAD	VENTA (\$)
Plan A	Un	70.000
Plan B	Un	25.000
Plan C	Un	110.000
Alineación y Balanceo	Un	30.000
Ventas Tienda Vehicular	Un	3.000.000

Fuente. Elaboración propia, 2020

### 9.1.2 Costos variables.

**Tabla 29. Costos variables por producto**

MATERIA PRIMA	UNIDAD	(\$)
Plan A	Un	2.864
Plan B	Un	716
Plan C	Un	3.579
Alineación y Balanceo	Un	6.000
Ventas Tienda Vehicular	Un	2.250.000

Fuente. Elaboración propia, 2020

**9.1.3 Ventas anuales con base en el año 2020.** La información contenida en la ilustración 3, da a conocer las ventas del año 2020 y su proyección hasta el 2025 representadas en millones de pesos

**Tabla 30. Presupuesto anual de ventas en unidades por producto**

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS EN UNIDADES POR PRODUCTO						
PRODUCTO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Plan A	937	1.218	1.340	1.474	1.621	1.783
Plan B	2.081	2.705	2.976	3.273	3.601	3.961
Plan C	118	153	169	186	204	225
Alineación y Balanceo	1.440	1.872	2.059	2.265	2.492	2.741
Ventas Tienda Vehicular	12	16	17	19	21	23
<b>TOTAL</b>	<b>4.588</b>	<b>5.964</b>	<b>6.561</b>	<b>7.217</b>	<b>7.939</b>	<b>8.732</b>

Fuente. Elaboración propia, 2020

**Tabla 31. Presupuesto anual de ventas en miles de pesos por producto.**

<b>PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS EN MILES DE PESOS</b>						
<b>PRODUCTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Plan A	65.590.000	89.530.350	103.407.554	119.435.725	137.948.263	159.330.243
Plan B	52.025.000	71.014.125	82.021.314	94.734.618	109.418.484	126.378.349
Plan C	12.980.000	17.717.700	20.463.944	23.635.855	27.299.412	31.530.821
Alineación y Balanceo	43.200.000	58.968.000	68.108.040	78.664.786	90.857.828	104.940.791
Ventas Tienda Vehicular	36.000.000	49.140.000	56.756.700	65.553.989	75.714.857	87.450.660
<b>TOTAL</b>	<b>209.795.000</b>	<b>286.370.175</b>	<b>330.757.552</b>	<b>382.024.973</b>	<b>441.238.843</b>	<b>509.630.864</b>

**Fuente.** Elaboración propia, 2020

#### 9.1.4 Gastos operativos

En la siguiente ilustración se encuentra reflejado los gastos anuales de la empresa.

**Tabla 32. Gastos operativos.**

<b>PRESUPUESTO ANUAL DE NÓMINA 2020 - 2025</b>						
	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>	28.293.330	29.990.929	31.790.385	33.697.808	35.719.677	37.862.858
<b>SUPERVISOR</b>	18.277.048	19.373.671	20.536.091	21.768.257	23.074.352	24.458.813
<b>LAVANDERO TC</b>	54.831.145	58.121.013	61.608.274	65.304.770	69.223.057	73.376.440
<b>LAVANDERO MT</b>	54.831.145	58.121.013	61.608.274	65.304.770	69.223.057	73.376.440
<b>TOTAL</b>	<b>156.232.667</b>	<b>165.606.627</b>	<b>175.543.025</b>	<b>186.075.606</b>	<b>197.240.142</b>	<b>209.074.551</b>

**Fuente.** Elaboración propia, 2020

#### 9.1.5 Financiación

La financiación inicial será obtenida mediante una organización financiera a través de un préstamo con una tasa de interés del 15,70% anual a un plazo de 5 años. Se requiere de un valor de 42.335.000 de pesos para poder poner en marcha el negocio.



### 9.1.6 Amortización de la deuda

Banco Av Villas dato que ofrece una tasa de DTF + 10,95% Efectiva Anual (EA), lo cual se resume a una tasa del 15,70%, teniendo en cuenta un DTF promedio anual del 4,75% (Banco de la República (banco central de Colombia), 2018).

**Tabla 33. Entidades bancarias**

Banco	Línea de Crédito	Plazo	Características	Tasas
<b>Banco AV Villas</b>	Cartera ordinaria	Plazos a partir de 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un crédito de mediano o largo plazo para financiar capital de trabajo o de inversión.</li> <li>• Amortización a capital según las necesidades (mensuales o trimestrales normalmente).</li> </ul>	Desde DTF + 10,95% E.A. hasta 12.70% E.A.
<b>BBVA</b>	Comercio Capital de Trabajo / Credipyme	Plazo: máximo 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amortización: mensual o trimestral Tasas de Interés: Tasa Fija y Tasa Variable (DTF e IBR*).</li> <li>• Crédito empresarial destinado a atender necesidades de capital de trabajo de las empresas.</li> </ul>	La tasa variable puede ser desde DTF+ 10,97% E.A. hasta DTF+ 11, 07% E.A. La tasa fija desde 16,71% hasta 17,13%.
<b>Banco Caja Social</b>	Capital de trabajo	Plazos hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cuotas son fijas mensuales durante la vigencia del crédito.</li> <li>• El ingreso mínimo requerido es de 1 salario mínimo mensual legal vigente.</li> <li>• Existe la opción de débito automático.</li> </ul>	Créditos hasta 40 S.M.M.L.V. (44.00% E.A.) Créditos superiores a 40 S.M.M.L.V. (34.50% E.A.)
<b>Banco Davivienda</b>	Crédito rotativo	Plazo de cada utilización: hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amortización mensual.</li> <li>• La vigencia del cupo es de máximo un año.</li> <li>• Es un cupo de crédito destinado a cubrir las necesidades de capital de trabajo.</li> </ul>	La tasa definida de este producto, corresponde a una tasa fija indexada a la DTF, es decir, que están compuesta por la DTF E.A. (del día de corte), + Spread determinado por el banco
<b>Banco Popular</b>	Cupo múltiple de crédito	Plazo mínimo 15 días, plazo máximo 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto máximo de operación de crédito o desembolso hasta 25SMMLV.</li> <li>• Relación entre la cuota de amortización mensual del crédito y el ingreso bruto menor o igual al 25%</li> </ul>	54,80%

<b>Bancolombia</b>	Capital de Trabajo - Cartera Ordinaria	De 1 a 7 años para tasas variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un crédito que permite financiar los proyectos de inversión a mediano y largo plazo.</li> <li>• La periodicidad del pago de intereses puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo del tipo de tasa.</li> </ul>	Hasta del 29,04% E.A.
<b>Banco Colpatría</b>	Crédito rotativo Pyme	Plazo de 12 a 24 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cupo de sobregiro.</li> <li>• Cupo de tarjeta de crédito empresarial.</li> <li>• Es posible obtener otras líneas de crédito.</li> </ul>	Gran Empresa: 11,75% E. A. Mediana Empresa: 13,25% E. A. Pequeña Empresa: 14,75% E. A.
<b>Banco de Bogotá</b>	Microcrédito - Microempresas	Plazo sujeto a destino de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la financiación de activos fijos.</li> <li>• Capital de trabajo y capitalización empresarial.</li> <li>• Aplica para empresas que tienen más de 100 millones de pesos en ventas anuales (Microempresas, Pyme).</li> </ul>	Desde 35,70% E. A. hasta 48,14% E. A
<b>Banco W S.A.</b>	Capital de trabajo	Sera dado de acuerdo al monto y al tipo de cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa fija durante toda la vigencia del préstamo.</li> <li>• Antigüedad mínima del negocio: 1 año.</li> <li>• Monto desde 1SMMLV hasta 120 SMMLV</li> </ul>	18,16%
<b>Banco Serfinanza</b>	Cartera Ordinaria	Plazos hasta 60 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para capital de trabajo se manejan plazos mayores a 12 meses y hasta 3 años.</li> <li>• Los clientes deberán contar con un nivel de activos superiores a 175 SMLV y niveles de ventas superiores a 425 SMLV para personas jurídicas. Y 290 SMLV para persona natural.</li> </ul>	18,62%
<b>Banco GNB Sudameris</b>	Cartera Ordinaria	Plazo de 12 hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de liquides de acuerdo al plazo solicitado.</li> <li>• Acceso a un crédito de libre destinación.</li> <li>• Amortización: capital e iteres mes vencido, trimestre vencido o semestre vencido.</li> </ul>	26,23%
<b>Banco Santander</b>	Capital de trabajo	Hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financia hasta 25 millones de pesos.</li> <li>• El pago de intereses se cobra directamente a la cuenta del cliente.</li> </ul>	11,75%
<b>Banco Itaú</b>	Crédito capital de trabajo	Plazo mínimo de 31 días y máximo de 360 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto mínimo de \$50 MM.</li> <li>• Libre destinación de los recursos</li> </ul>	No disponible (Debe consultar con su Gerente Comercial las tasas y tarifas para este producto)

**Fuente.** (Velez, 2018)

**Tabla 34. Rubros del plan de acción**

Unidad	Descripción	Vr. Total	Tiempo	Valor Total.
1000	Volantes	130000	3 meses	390000
1	Lampara de luz	1000000	1 mes	1000000
100	Catálogos de productos y servicios	1000000	1 mes	1000000
1	Elaboración e instalación de Valla publicitaria	700000	1 mes	700000
1	Elaboración logo de la empresa	100000	1 mes	100000
	Inversión en repuestos y accesorios	15000000	meses	15000000
1	programas de talleres formativos y crecimiento personal	300000	4 meses	1200000
1	seguimiento mensual de los resultados obtenidos en la orientación	300000	4 meses	1200000
1	Capacitación de la importancia de la seguridad y salud en el trabajo	200000	4 meses	800000
1	Adquisición de paquete contable	1400000	1 mes	1400000
1	Guías protocolarias de atención al cliente.	50000		50000
1	Elaboración y diseño de una SGSST	1000000	1 meses	1000000
	Elementos de seguridad para el trabajo	500000	2 meses	1000000
3	Compra e instalación de reflectores.	500000		500000
1	Ofertar catálogo de productos en Roldanillo y la victoria	100000	9 meses	900000
1	Patrocinar eventos en el municipio	1000000		1000000
1	Abrir una línea de servicio vehicular	15000000	1 meses	15000000
1	Instalar un buzón de sugerencias.	50000		50000
	Creación de manual de funciones	105000		105000
	<b>Total</b>			<b>42'395.000</b>

Fuente. Elaboración propia, 2020

**Tabla 35. Amortización de la deuda**

AMORTIZACIÓN DEUDA ANUAL				
PERIODOS	CUOTA	INTERES	ABONO	SALDO
0	0	0	0	42.395.000
1	12.857.336	6.656.015	6.201.321	36.193.679
2	12.857.336	5.682.408	7.174.928	29.018.751
3	12.857.336	4.555.944	8.301.392	20.717.360
4	12.857.336	3.252.625	9.604.710	11.112.650
5	12.857.336	1.744.686	11.112.650	0
<b>TOTALES</b>		<b>21.891.678</b>	<b>42.395.000</b>	

Fuente. Elaboración propia, 2020

### 9.1.7 Estado de resultados

Tabla 36. Estado de resultados proyectado anual en miles de pesos.

<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO EN MILES DE PESOS</b>						
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>VENTAS</b>	<b>209.795.000</b>	<b>286.370.175</b>	<b>330.757.552</b>	<b>382.024.973</b>	<b>441.238.843</b>	<b>509.630.864</b>
COSTO DE VENTAS	40.235.886	54.398.918	62.232.362	71.193.822	81.445.733	93.173.918
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>169.559.114</b>	<b>231.971.257</b>	<b>268.525.190</b>	<b>310.831.151</b>	<b>359.793.111</b>	<b>416.456.946</b>
GASTOS DE OPERACIÓN						
ADMINISTRACIÓN	156.232.667	165.606.627	175.543.025	186.075.606	197.240.142	209.074.551
VENTAS	1.258.770	1.718.221	1.984.545	2.292.150	2.647.433	3.057.785
GASTOS DIFERIDOS	0	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
DEPRECIACION		3.789.000	4.279.268	5.012.255	6.033.409	7.395.779
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>12.067.677</b>	<b>60.017.409</b>	<b>85.878.352</b>	<b>116.611.139</b>	<b>153.032.126</b>	<b>196.088.831</b>
GASTOS FINANCIEROS	0	5.814.159	4.840.551	3.714.088	2.410.769	902.830
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>12.067.677</b>	<b>54.203.250</b>	<b>81.037.800</b>	<b>112.897.052</b>	<b>150.621.357</b>	<b>195.186.001</b>
IMPUESTO DE RENTA	3.982.333	17.887.073	26.742.474	37.256.027	49.705.048	64.411.380
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.085.344</b>	<b>36.316.178</b>	<b>54.295.326</b>	<b>75.641.025</b>	<b>100.916.309</b>	<b>130.774.621</b>
RESERVA LEGAL	808.534	3.631.618	5.429.533	7.564.102	10.091.631	13.077.462
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>7.276.809</b>	<b>32.684.560</b>	<b>48.865.794</b>	<b>68.076.922</b>	<b>90.824.678</b>	<b>117.697.159</b>

Fuente. Elaboración propia, 2020

### 9.1.8 Flujo de caja

Tabla 37. Flujo de caja proyectado anual en miles de pesos

<b>FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO EN MILES DE PESOS</b>						
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos	209.795.000	286.370.175	330.757.552	382.024.973	441.238.843	509.630.864
Ingresos no	0	0	0	0	0	0
Financiación Inicial	57.395.000	0	0	0	0	0
<b>EGRESOS</b>						
Inversiones	42.395.000					
Costos de venta	40.235.886	54.398.918	62.232.362	71.193.822	81.445.733	93.173.918
Gastos de	156.232.667	165.606.627	175.543.025	186.075.606	197.240.142	209.074.551
Inventario	15.000.000	2.250.000	12.075.000	20.527.500	34.896.750	59.324.475
ICA		1.258.770	1.718.221	1.984.545	2.292.150	2.647.433
Impuesto de renta		3.982.333	17.887.073	26.742.474	37.256.027	49.705.048
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
Gasto financiero	0	5.814.159	4.840.551	3.714.088	2.410.769	902.830
Abono a capital	0	6.201.321	7.174.928	8.301.392	9.604.710	11.112.650
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>13.326.447</b>	<b>41.955.363</b>	<b>41.956.523</b>	<b>53.274.007</b>	<b>62.468.861</b>	<b>66.035.386</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	13.326.447	55.281.810	97.238.334	150.512.341	212.981.202	279.016.588

Fuente. Elaboración propia, 2020

## 9.1.9 Balance General

Tabla 38. Balance general proyectado en años

<b>BALANCE GENERAL ANUAL PROYECTADO EN MILES DE PESOS</b>						
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>70.721.447</b>	<b>115.200.494</b>	<b>171.442.619</b>	<b>249.603.409</b>	<b>353.719.312</b>	<b>488.497.968</b>
<b>Activo corriente</b>	28.326.447	72.531.810	126.563.334	200.364.841	297.730.452	423.090.313
<b>Disponible</b>	13.326.447	55.281.810	97.238.334	150.512.341	212.981.202	279.016.588
<b>Inventario</b>	15.000.000	17.250.000	29.325.000	49.852.500	84.749.250	144.073.725
<b>Activos fijos</b>	38.195.000	39.308.684	42.359.285	47.558.568	55.148.860	65.407.655
<b>Línea de Servicio</b>	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
<b>Maquinarias y Equipo</b>	18.500.000	23.402.684	30.732.553	40.944.091	54.567.793	72.222.367
<b>Equipo de Oficina</b>	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
<b>Equipos de Computo</b>	3.295.000	3.295.000	3.295.000	3.295.000	3.295.000	3.295.000
<b>Depreciación acumulada</b>		- 3.789.000	- 8.068.268	- 13.080.524	- 19.113.933	- 26.509.712
<b>Diferidos</b>	4.200.000	3.360.000	2.520.000	1.680.000	840.000	-
<b>Gastos Pagados por Anticipado</b>	<b>4.200.000</b>	<b>3.360.000</b>	<b>2.520.000</b>	<b>1.680.000</b>	<b>840.000</b>	<b>-</b>
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>70.721.447</b>	<b>115.200.494</b>	<b>171.442.619</b>	<b>249.603.409</b>	<b>353.719.312</b>	<b>488.497.968</b>
<b>Pasivos</b>	47.636.103	55.798.973	57.745.771	60.265.537	63.465.131	67.469.166
<b>Obligaciones Financieras</b>	42.395.000	36.193.679	29.018.751	20.717.360	11.112.650	0
<b>Reserva de Impuesto ICA</b>	1.258.770	1.718.221	1.984.545	2.292.150	2.647.433	3.057.785
<b>Reserva del Impuesto de Renta</b>	3.982.333	17.887.073	26.742.474	37.256.027	49.705.048	64.411.380
<b>Patrimonio</b>	23.085.344	59.401.521	113.696.848	189.337.872	290.254.182	421.028.802

<b>Capital social</b>	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
<b>Utilidad del ejercicio</b>	7.276.809	32.684.560	48.865.794	68.076.922	90.824.678	117.697.159
<b>Utilidad del ejercicio acumulada</b>		7.276.809	39.961.369	88.827.163	156.904.085	247.728.763
<b>Reserva legal acumulada</b>	808.534	4.440.152	9.869.685	17.433.787	27.525.418	40.602.880

**Fuente.** Elaboración propia, 2020

## 9.1.10 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 39. Indicadores financieros 2020

Ingresos Actualizados	\$ 1.524.505.672
Egresos Actualizados	\$ 1.394.588.242
RBC	1.11
VPN	\$ 144,917,430
TIR	73%

Fuente. Elaboración propia, 2020

## 9.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Existen tres planes para ofrecer al público, una sección de alineación, de balanceo y una tienda vehicular, las cuales proyectan que, para el primer año tengan un incremento en ventas de unidades del 30% con respecto al año anterior, para los años siguientes esta proyección de crecimiento será del 10%, esto, con la condición de que las ganancias generadas el primer año sean un impulso para potencializar cada una de la sección de ventas.

Con respecto al incremento de la nómina se relaciona con la base porcentual de los incrementos del salario mínimo legal vigente de Colombia, que aunque se encuentra oscilando entre un 3% y un 6%, se decidió hacerlo bajo el estándar máximo para que no exista un margen de error tan amplio si el porcentaje es más alto, de ser más bajo, es un beneficio para la organización disminuyendo los valores de nómina, año tras año, es el mismo caso para el incremento de los costos y su relación con el índice de precios al consumidor.

En la información financiera presentada de acuerdo con los resultados obtenidos es positiva en todos sus ámbitos, el VPN del proyecto es de \$129.917.430 que es altamente superior a cero, lo que indica que el proyecto es viable para su ejecución de acuerdo a la información planteada. Además de eso la tasa interna de retorno es superior a la tasa del costo de capital, siendo del 56% el porcentaje de beneficio que se obtendrá de acuerdo a las cantidades invertidas en el proyecto, superando la rentabilidad mínima esperada. Finalmente, y de acuerdo a la relación beneficio/costo dada por la actualización de ingresos y egresos, se concluye que el proyecto genera 0,9 de beneficios por cada peso invertido en el proyecto, y mientras que la relación beneficio/costo se mantenga mayor que 1, será interesante invertir en un proyecto de estas características.



## 10. CONCLUSIONES

El análisis estratégico permitió dar a conocer la condición en la cual se encuentra la empresa y su posición frente al mercado, la cual ha sido favorable teniendo en cuenta que posee una infraestructura que le ha permitido ofrecer un servicio especializado a clientes corporativos, lo que le ha dado sostenibilidad en el municipio durante los 13 años de su fundación. Sumado a esto se puede decir que su panorama es optimista teniendo en cuenta que tiene muchos puntos por explotar en cuanto a publicidad, incursión de nuevos sectores de mercado, así como la ampliación de su oferta. El análisis interno y externo deja ver que la empresa cuenta con puntos a favor como experiencia, ubicación estratégica, recursos, y demás; que la hace capaz de poder aprovechar las oportunidades latentes en el mercado que se le presentan.

La organización presenta dificultades con respecto a su organización y direccionamiento, lo que no le ha permitido crecer e imponerse en el sector, por eso a lo que apunta la empresa para afrontar esta situación es a prepararse y fortalecerse para trazar su camino en el cual pueda ser más competitiva. En busca de esta competitividad desea ampliar su portafolio de servicios, el margen de clientes particulares, extender su horario de trabajo, así como aumentar su flujo de efectivo; fines que desea lograr mediante la implementación del direccionamiento estratégico.

Por todo lo anterior y gracias a la investigación realizada el plan de acción presentado a la organización apunta a tres pilares fundamentales como lo son el incremento en las ventas, la formalización y el fortalecimiento financiero, de lo cual se desprenderán otras actividades como son la organización interna, el fortalecimiento del nicho de mercado, el mejoramiento de la oferta al público en general y el generar mayor reconocimiento.

En lo que respecta a empresa Wash and Shine de acuerdo a su evaluación financiera se hace necesario acceder a un crédito para colocar en marcha las ideas propuestas, que de llevarse a cabo el direccionamiento estratégico de la manera adecuada cumpliendo con las proyecciones de ventas anuales fijadas, junto con la capacidad de oferta ya existente, la ya conocida trayectoria en el mercado y el compromiso por la parte administrativa se presume que no solo se asumirá esta responsabilidad cómodamente sino que se reflejará en un desarrollo organizacional muy beneficioso para la organización, lo que hace a la propuesta viable para su continuidad. Financieramente el plan estratégico es viable, su VPN, TIR y relación Beneficio/Costo son positivos, respectivamente alcanzan los 144'917.430 pesos, 73% y 1.11.

## 11. RECOMENDACIONES

La Serviteca “Wash & Shine”, debe tener en cuenta la reestructuración a nivel del área contable y administrativo, ya que en la actualidad estas dos áreas prácticamente no existen. Por esta razón, una de las estrategias propuestas en este proyecto es la capacitación en estos procesos para que la información tratada sea más oportuna en la toma de decisiones.

La Serviteca “Wash & Shine”, debe realizar un plan de reinversión con el cual se pueda mejorar y adecuar las instalaciones físicas, para no solamente poder prestar los servicios que está tiene en las horas del día, sino también, en horas de la noche.

La Serviteca “Wash & Shine”, debe efectuar un plan de estratégico de publicidad y cobertura, no solamente para el área urbana del municipio, sino también en el área rural, corregimientos y municipios vecinos; extendiendo el número de posibles clientes potenciales.

La empresa, debe desarrollar nuevas estrategias de servicio al cliente, incrementando la variedad de combos de servicios y servicios personalizados, para satisfacer las necesidades que posean los usuarios potenciales. Se puede utilizar medio de comunicación como redes sociales e internet, ya que, sería una manera de poder captar más clientes de otros municipios.

Realizar una investigación acerca de las tendencias y preferencias que poseen los clientes, cuando requieren servicios de la serviteca, por medio de encuestas, teniendo en cuenta la opinión de los clientes, así como de la comunidad en general.

Todo personal administrativo y empleados, deben tener claro y siempre a la mano la misión y la visión de la organización; así como sus principios y valores; el organigrama, las especificaciones, las tareas y las funciones de cada área. Estas deben ser siempre recordadas a través publicaciones y placas; todo de forma visible dentro de cada punto de reunión o lugar de relevancia dentro de la empresa; y de esta forma ser un común denominador entre las personas de la empresa.

Debe existir un manual y un registro de cada cargo actualizado, con las necesidades del área y de la empresa, con sus respectivos flujos gramas y bitácoras de procedimientos.

La elaboración de un calendario en conjunto con el cliente para hacerle mantenimiento al vehículo es bien recibido por éste, ya que ayuda a que pueda distribuir su tiempo eficientemente. La recordación de las fechas es crítica para el dueño del vehículo.

Es necesario que la Serviteca “Wash & Shine”, desde su plan de marketing, realice un plan social con el cual se pueda tener mejor conexión entre los clientes y la serviteca, fortaleciendo lazos de lealtad y fidelidad del cliente, así como el poder atraer nuevos usuarios que requieran de los servicios que la serviteca brinda.

## BIBLIOGRAFIA

Administración del sistema de gestión integrado. (2014). Procedimiento para la identificación de aspectos y evaluación de impactos ambientales. Bogotá. invima.gov, Recuperado en: <https://www.invima.gov.co/procesos/archivos/SGI/PSI/SGI-PSI-PR003.pdf> (20 de Mayo de 2019).

Aguado, I; Echevarría, C. y Barrutia, J. El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. México: Redalyc. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86611886004.pdf> (22 Noviembre de 2019)

Alcaldía municipal de Zarzal. (2019). Nuestro municipio. Zarzal. Recuperado de: <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>. (22 Noviembre de 2019).

Amorocho, E. (2009). Algunos conceptos y matrices de análisis estratégico. slideshare.net. Recuperado en: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico> (17 Noviembre de 2019).

Betancourt, B. (2013). Guía práctica para planes estratégicos. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.

Businmetrics. (2018). El direccionamiento estratégico y sus componentes a nivel organizacional. Recuperado de: <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/> (23 Octubre de 2019).

CCCE. (2019). ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en 2019?. Colombia. Recuperado en: <https://www.ccce.org.co/noticias/direccion-comercio-electronico-2019>. (12 Agosto de 2019).

Castilla, J. (2018). Corrupción y situación económica, las principales preocupaciones de los colombianos. Recuperado en: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/para-75-de-los-colombianos-la-situacion-economica-del-pais-ha-empeorado-2805743>. (29 Julio de 2019).

Castro, J. (2019). Panorama de empleo y contratación en Colombia para 2019. Recuperado en: <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/panorama-de-empleo-y-contratacion-en-colombia-para-2019-5772> (29 Noviembre de 2019).

College, D. (2010). Matriz DOFA y análisis PEST. Gestipolis. Recuperado en: <https://www.gestipolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/> (04 Diciembre de 2019).

Chiavenato, I. (1997). Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. México D.C.: Editorial McGraw-Hill.

Contreras, J. (2006). Matriz DOFA y PEYEA. Recuperado en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm> (03 Noviembre de 2019).

DANE. (2019). Importaciones. Colombia. Recuperado en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones> (23 Noviembre de 2019).

DIAN. (2019). Factura electrónica. Recuperado en: <https://www.dian.gov.co/fizcalizacioncontrol/herramientaconsulta/FacturaElectronica/FacturaElectronicamente/Paginas/Requisitos.aspx> (23 Noviembre de 2019).

Dinero. (2019). Venta de carros caen en enero, pero las de motos aceleran. Recuperado en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuantos-carros-y-motos-se-vendieron-en-enero-de-2019/266687> (11 Octubre de 2019).

Dinero. (2019). Que significa que Colombia alcance 50 millones de habitantes. Recuperado en: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/implicaciones-del-crecimiento-poblacional-de-colombia-en-los-ultimos-anos/250398> (11 Octubre de 2019).

DNP. (2018). Terridata, Zarzal Valle del Cauca. Recuperado en: [https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/01/calidad/area\\_influencia/Ficha-Territorial-DNP-Zarzal.pdf](https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/01/calidad/area_influencia/Ficha-Territorial-DNP-Zarzal.pdf) (21 Agosto de 2019).

Euroresidentes. (2010). 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocios. Recuperado en: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio> (01 Diciembre de 2019).

El País, (2019). Perspectivas de mercado laboral en el Valle del Cauca. Recuperado en: <https://www.elpais.com.co/economia/perspectivas-del-mercado-laboral-en-el-valle-del-cauca.html> (21 Agosto de 2019).

El Tiempo, (2019). Colombia estará entre los tres países con mejor economía. Recuperado en: <https://www.eltiempo.com/economia/previsiones-sobre-el-pib-en-colombia-en-2019-347830> (11 Noviembre de 2019).

El Tiempo, (2019). Preocupantes cifras de inseguridad revelo el fiscal en el congreso. Recuperado en: <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/las-preocupantes-cifras-de-inseguridad-que-revelo-el-fiscal-en-el-congreso-343880> (11 Noviembre de 2019).

El Tiempo, (2019). Las razones de Banrepública para mantener las tasas en 4,25%. Recuperado en: <https://www.eltiempo.com/economia/comportamiento-tasas-de-interes-en-colombia-en-2019-340904> (11 Noviembre de 2019).

El portafolio. (2019). Lo que nos roba la corrupción. Recuperado en: <https://www.portafolio.co/economia/lo-que-nos-roba-la-corrupcion-en-colombia-520437> (14 Noviembre de 2019).

Fernández, J. (2009). Direccionamiento Estratégico. Recuperado en: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/direccionamiento-estratgico-1120053> (01 Diciembre de 2019).

Finandina. (2019). Desarrollo TIC en Colombia: retos y oportunidades. Recuperado en: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia> (01 Diciembre de 2019).

Gobernación del Valle, (2018). Zarzal territorio dulce recibe la “Cultura en movimiento”. Recuperado en: <https://www.valledelcauca.gov.co/cultura/publicaciones/61106/zarzal-territorio-dulce-recibe-la-cultura-en-movimiento/> (11 Noviembre de 2019).

Indervalles, (2019). Indervalles sigue comprometido con los hábitos y estilos de vida saludable de los vallecaucanos. Recuperado en: <https://indervalles.gov.co/indervalles-sigue-comprometido-con-los-habitos-y-estilos-de-vida-saludable-de-los-vallecaucanos-2/> (01 Diciembre de 2019).

Maldonado, L. (2013). Caracterización socio-económica en el Municipio de Zarzal. Recuperado en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10967/1/0497138%20.pdf> (05 Diciembre de 2019).

Moncada, J. (2018). 10 pronósticos legales para el 2019 que las empresas deben conocer. Recuperado en: <http://lanotaeconomica.com.co/pildoras-ejecutivas/10-pronosticos-legales-para-el-2019-que-las-empresas-deben-conocer.html> (03 Diciembre de 2019).

Muñoz, C. (2019). Colombia, un país con más pobres: DANE. Recuperado en: <https://www.uniminutoradio.com.co/colombia-un-pais-que-cada-dia-tiene-mas-pobres/> (21 Septiembre de 2019).

Olaya, M. (2019). ¿Por qué Colombia afronta estas altas tasas de desempleo?. Recuperado en: <https://www.rcnradio.com/economia/por-que-colombia-afronta-estas-altas-tasas-de-desempleo> (01 Diciembre de 2019).

Palacio, L. (2016). Dirección Estratégica. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Planeación estratégica. (2018). Definición de planeación estratégica. Recuperado en: <https://definicion.de/planeacion-estrategica/> (21 Septiembre de 2019).

Portafolio. (2019). Inflación de los últimos 12 meses a junio fue de 3,43%. Recuperado en: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-junio-de-2019-531302> (26 Septiembre de 2019).

Procolombia. (2019). Resultados de los acuerdos comerciales firmados por Colombia. Recuperado en: <http://www.colombiatrade.com.co/noticias/resultados-de-los-acuerdos-comerciales-firmados-por-colombia> (10 Octubre de 2019).

Quintal A. (2005). Desarrollo Estratégico de la Pequeña empresa Impulso a la economía de Yucatán. Mérida. Recuperado en: <https://search.library.utoronto.ca/details?6370046&uuid=1b61418b-1d0d-4f86-b9a9-ea0e1f17cbb6> (09 Septiembre de 2019).

RCN. (2018). Temporada de lluvias en el departamento del Valle del Cauca. Recuperado en: <https://www.rcnradio.com/colombia/pacifico/desbordamiento-de-una-quebrada-afecto-siete-barrios-en-zarzal> (29 Noviembre de 2019).

Trenza, A. (2018). Direccionamiento estratégico ¿qué es y para qué sirve?. Recuperado en: <https://anatreza.com/direccion-estrategica-sirve/> (18 Septiembre de 2019).

Vargas, A. (2019). La política colombiana en el 2019. Recuperado en: <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/la-politica-colombiana-en-el-2019-XE9987257> (21 Noviembre de 2019).

Vega, C. (2017). Los problemas del comercio: muchas normas, impuestos y protestas. Recuperado en: <https://www.elespectador.com/economia/los-problemas-del-comercio-muchas-normas-impuestos-y-protestas-articulo-713214> (09 Septiembre de 2019).

Vega E. (2018). ¿Por qué ha aumentado la movilización social en este gobierno? Recuperado en: <https://www.msn.com/es-co/noticias/colombia/%C2%BFpor-qu%C3%A9-ha-aumentado-la-movilizaci%C3%B3n-social-en-este-gobierno/ar-BBQ30FO#page=2> (26 Septiembre de 2019).