

**FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
SERVIAUTOS GIRÓN COMO HERRAMIENTA DE
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

**OLIVA HERNANDEZ
BERTHA PORRAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL
BUCARAMANGA**

2004

**FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
SERVIAUTOS GIRÓN COMO HERRAMIENTA DE
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

**OLIVA HERNANDEZ
BERTHA PORRAS**

**Trabajo de Grado para optar el título de Profesional
en Gestión Empresarial**

**Director
PASCUAL RUEDA FORERO
Economista, Msc**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL
BUCARAMANGA
2004**

AGRADECIMIENTOS

Las autoras de la presente investigación presentan sus agradecimientos a:

Dios, por ser quien no ha iluminado en el transcurso del camino para poder culminar con éxito el proyecto, el cual sin la ayuda de él no se habría podido realizar.

Isaías Morantes, dueño de la Empresa SERVIAUTOS GIRON LTDA., por su colaboración en el suministro de la información básica para la realización de ésta investigación

Pascual Rueda Forero, Director del Proyecto, por su invaluable participación e interés, por la realización del presente proyecto.

Luz Dary, por su colaboración y orientación en el desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA SERVIAUTOS GIRÓN COMO HERRAMIENTA DE	20
1.1 GENERALIDADES	20
1.1.1 Sector metalmecánico en Colombia	20
1.1.2 Historia y evolución del transporte	21
1.1.3 Evolución del Transporte en Bucaramanga	23
1.1.4. Sector transporte en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	25
1.1.5 Aspectos relevantes del Municipio de Girón	27
1.2 RESEÑA HISTORICA	28
1.3 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE SERVIAUTOS GIRON	29
1.3.1 Descripción del servicio	29
1.3.2 Descripción de los Clientes	29
1.3.3 Descripción de la Infraestructura.	30
1.3.5 Proveedores	32
1.3.6 Competencia	32
1.3.7 Nuevos negocios	32
1.3.8 Servicios complementarios y sustitutos	33
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	34
2.1 AUDITORIA INTERNA	34
2.2 AUDITORIA GERENCIAL	34
2.2.1 Planeación	34
2.2.2 Organización	35
2.2.3 Selección de personal	35
2.2.4 Dirección	35
2.2.5 Control	36
2.3 AUDITORIA DE MERCADOS	37
2.3.1 Servicio al Cliente	37
2.3.2 Análisis de la Competencia	37
2.3.3 Análisis de Clientes	38
2.4 AUDITORIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	54
2.4.1 Proceso prestación del servicio.	55

2.4.2	Capacidad en la prestación del servicio	60
2.4.3	Inventarios	60
2.4.4	Fuerza de trabajo.	60
2.5	AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	60
2.6	AUDITORIA FINANCIERA	61
2.6.1	Razones financieras básicas	61
2.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	66
2.8	MATRIZ DE AUDITORIA GERENCIAL	67
3.	EVALUACIÓN EXTERNA	70
3.1	FACTOR ECONÓMICO	70
3.1.1	Intereses bancarios	71
3.1.2.	Crédito de fomento	72
3.1.3	Mercado laboral	72
3.1.4	Inflación	72
3.1.5	Producto interno bruto	73
3.1.6	El contrabando	75
3.2	FACTOR SOCIO CULTURAL	76
3.2.1	Plan de ordenamiento territorial	76
3.2.2	Plan general de transporte	77
3.2.3	Sistema de desplazamiento	77
3.2.4	Usos y normas del suelo	78
3.2.5	Cultura gustos y preferencias	79
3.2.6	Nivel educativo	79
3.2.7	Violencia	80
3.3	FACTOR GUBERNAMENTAL POLÍTICO – JURÍDICO	80
3.3.2	Reforma laboral	80
3.3.3	Reforma tributaria	81
3.3.4	Normatividad del sector	82
3.4	FACTOR COMPETITIVO	83
3.4.1	Análisis del mercado	83
3.4.2	Competidores actuales – análisis de la competencia	84
3.4.3	Competidores potenciales	85
3.4.4	Capacidad negociadora	85
3.5	FACTOR AMBIENTAL	85
3.5.1	Factor ambiental	85
3.5.2	Ley 1979 y 232 de 1995	86
3.5.3	Resolución 0195 del 2000	86

3.6 FACTOR TECNOLÓGICO	87
3.6.1 Tecnología disponible para el servicio de montaje de llantas.	87
3.6.2 Tecnología en el proceso de comercialización	88
3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	88
3.7.1 Identificación y listados de oportunidades y amenazas.	89
3.7.2 Ponderación de variables	90
3.7.3 Obtención de resultados	90
3.7.4 Elaboración de la matriz.	90
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	95
4.1 MISIÓN	95
4.2 VISIÓN	95
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	96
4.3.1 Calidad	96
4.3.2 Ambiente	96
4.3.3 Cliente	96
4.3.4 Respeto por las personas	96
4.3.5 Rentabilidad	96
4.6 OBJETIVOS	96
4.6.1 Objetivo de crecimiento	97
4.6.2 Orientación hacia el cliente	97
4.6.3 Desarrollo del talento humano	97
4.6.4 Rentabilidad	97
4.7 ANÁLISIS, FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	97
4.7.1 Matriz de perfil competitivo (M.P.C)	98
4.7.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (P.E.E.A).	100
4.7.3 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (D.O.F.A)	104
4.7.4 Matriz cuantitativa de planeación estratégica	108
4.8 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	110
4.8.1 Modernización organizacional	110
4.8.2 Penetración de mercados	111
4.9 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	111
4.9.1 Modernización organizacional.	112
4.9.2 Penetración de mercados	115
4.10 PLAN DE ACCIÓN	117
4.10.1 Modernización organizacional.	117
4.10.2 Penetración de mercados	118

5. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	119
5.1 SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS	119
5.1.1 Estrategia 1	119
5.1.2 Estrategia 2	119
5.2 MATRIZ PARA EL CONTROL DE INDICADORES	119
5.2.1 Productividad	119
5.2.2 Financieros	120
5.2.3 Endeudamiento	120
5.2.4 Rendimiento	120
5.2.5 Eficacia	120
5.2.6 Impacto	121
6. CONCLUSIONES	122
7. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	125

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Descripción de la infraestructura	30
Gráfica 2. Descripción organizacional.	31
Gráfica 3. Tipo de Vehículo	41
Gráfica 4. Diagrama de proceso del montaje de llantas	56
Gráfica 5. Diagrama de recorrido montaje de llantas	57
Gráfica 6. Diagrama proceso reparación de llantas	58
Gráfica 7. Diagrama proceso venta de llantas y neumáticos.	59
Gráfica 8. Vector Direccional de SERVIAUTOS GIRÓN	106

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ubicación en el sector de los vehículos	39
Tabla 2. Tipo de vehículo	40
Tabla 3. Servicios más utilizados	41
Tabla 4. Opinión de la empresa utilizada	42
Tabla 5. Inconvenientes con el servicio recibido	43
Tabla 6. Factores que motivan a visitar un montallantas	44
Tabla 7. Clientes que presentan quejas por el mal servicio	45
Tabla 8. Medios publicitarios utilizados	46
Tabla 9. Opinión sobre el conocimiento de SERVIAUTOS GIRÓN	47
Tabla 10. Opinión de los servicios de SERVIAUTOS GIRÓN	48
Tabla 11. Opinión de los Servicios a ofrecer en SERVIAUTOS GIRÓN	49
Tabla 12. Frecuencia de los servicios	50
Tabla 13. Razón corriente	62
Tabla 14. Razón de capital de trabajo	62
Tabla 15. Deuda	63
Tabla 16. Deuda a corto plazo	63
Tabla 17. Rotación cartera	64
Tabla 18. Rotación activos	65
Tabla 19. Margen de operación	65
Tabla 20. Margen Neto	66
Tabla 22. Ponderación auditoria gerencial	67
Tabla 23. Ponderación auditoria de mercados	67
Tabla 24. Ponderación prestación de servicios	68
Tabla 25. Auditoria financiera	69
Tabla 26. Matriz Resumen	69
Tabla 27. Crecimiento del (PIB) según ramas de la actividad económica	74

Tabla 28. Usos y normas del suelo	78
Tabla 29. Factor económico	90
Tabla 30. Factor socio- cultural	91
Tabla 31. Factor gubernamental político – jurídico	92
Tabla 32. Factor competitivo	92
Tabla 33. Factor tecnológico	93
Tabla 34. Factor ambiental	93
Tabla 35. Matriz resumen	94
Tabla 36. Matriz de perfil competitivo	99
Tabla 37. Elaboración matriz P.E.E.A	102
Tabla 39. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica	109
Tabla 40. Costos del recurso humano	113
Tabla 41. Costo de recursos físicos	114
Tabla 42. Costos de recurso humano	116
Tabla 43. Costos de recurso Físico	116
Tabla 44. Matriz control de indicadores	121

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta para clientes potenciales de SERVIAUTOS GIRON	126
ANEXO B. Estado de resultados 2001	129
ANEXO C. Balance general 2001	130
ANEXO D. Estado de resultados 2002	131
ANEXO E. Balance general 2002	132
ANEXO F. Factor ambiental	133
ANEXO G. Viabilidad uso de suelo	134

GLOSARIO

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS: Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

CULTURA ORGANIZATIVA: Es el conjunto de ideas, valores, formas de lenguaje, mitos que tipifican la vida de una empresa.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Es el análisis acucioso de las posibles fortalezas y debilidades internas o propias de la empresa.

ENTORNO DE LA EMPRESA: Corresponde al medio externo, en el cual se desenvuelve la empresa, facilitando o dificultando su acción.

ESTRATEGAS: Son aquellas personas directivas de las empresas, tales como gerentes, ejecutivos, miembros de las juntas directivas entre otras.

ESTRATEGIAS: Constituidas por el conjunto de acciones que toma la empresa para hacer frente a la situación del entorno que a la postre genera los resultados de la empresa.

FORMACIÓN ADMINISTRATIVA: Es el modo particular como se maneja la empresa.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS: Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: La planeación estratégica representa una ventaja permite simular el futuro. Las alternativas de la simulación son reversibles a diferencias de las decisiones tomadas y ejecutadas.

METAS: Son objetivos a corto plazo de un año o menos.

MISIÓN: La misión de la organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece y en términos generales, los límites de las actividades de una organización.

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN: “Si no sabe a dónde se dirige, cualquier camino lo llevará allí”. Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito.

OBJETIVOS GLOBALES: Son los resultados a largo plazo que una empresa espera lograr para hacer realidad su misión y visión.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

PLANEAR: Es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos. Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo.

POLÍTICAS: Se definen como la forma por medio de la cual, las metas fijadas van a lograrse.

TÁCTICAS: Una táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que abarca períodos más breves.

VISIÓN: Es la declaración empresarial amplia compuesta por ideas generales que dan al marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro, debe contener características motivantes y estimulantes, de tal modo que despierte el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

RESUMEN

TÍTULO:

FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA SERVIAUTOS GIRÓN COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

AUTORAS:

OLIVA HERNÁNDEZ

BERTHA PORRAS

PALABRAS CLAVES:

Empresa SERVIAUTOS GIRÓN, diagnóstico, planeación estratégico.

DESCRIPCIÓN:

La globalización de la economía ha motivado a los Gerentes de las Empresas a buscar mecanismos eficaces para competir en este mundo cambiante aprovechando las oportunidades y fortalezas de las empresas para ofrecer productos o servicios con valor agregado.

Esta situación motivó en realizar un análisis al interior de SERVIAUTOS GIRÓN, encontrando una organización débil reflejada en fallas administrativas, pero mediante el análisis interno y externo.

Se formularon estrategias para contrarrestar las amenazas y debilidades, con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades ambientales.

Las estrategias formuladas fueron: modernización organizacional, mediante la cual se implementa un plan de mejoramiento continuo, que defina una organización más eficiente, con procesos estandarizados y colaboradores trabajando por un objetivo común. Para incrementar el número de la prestación del servicio y el nivel de satisfacción de clientes, mediante el análisis de tiempo y movimiento, reducción de tareas innecesarias y aplicación de las 5 "s" eses.

Con la estrategia penetración de mercados, se busca aumentar el número de clientes atendidos, por medio de publicidad, plan promocional y obsequio.

La cuantificación monetaria de la planeación, se justifica una vez se implementan las estrategias donde se verán los resultados óptimos para SERVIAUTOS GIRON y haciendo uso de los recursos disponibles como humanos, físicos y financieros que mejoran la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios y lograr un negocio rentable.

SUMMARY

TITLE:

FORMULATION OF THE STRATEGIC PLANEACION FOR SERVIAUTOS GIRON LIKE TOOL OF MANAGERIAL INVIGORATION.

AUTHORS:

OLIVA HERNANDEZ

BERTHA PORRAS

KEY WORDS:

Company SERVIAUTOS GIRÓN, diagnosis, strategic planeacion.

DESCRIPTION:

The globalization of the economy has motivated the managers of the companies to look for effective mechanisms to compete in this changing world taking advantage of the opportunities and strengths of the companies to offer products or services with added value.

This situation motivated in carrying out an analysis to the interior of SERVIAUTOS GIRON, finding a weak organization reflected in administrative flaws, but by means of the internal and external analysis.

Strategies were formulated to counteract the threats and weaknesses, with the purpose of taking advantage of the strengths and environmental opportunities.

The formulated strategies were: organizational modernization, by means of which a plan of continuous improvement is implemented which defines a more efficient organization, with standardized processes and collaborators working for a common objective. To increase the number of the benefit of the service and the level of clients' satisfaction, by means of the analysis of time and movement, reduction of unnecessary tasks and application of 5 "s" eses. With the strategy penetration of markets, it is looked for toincrease the number of assisted clients, by means of publicity, promotional plan and I give.

The monetary quantification of the planeacion is justified the strategies once they are implemented where they will see each other the good results for SERVIAUTOS GIRON and making use of the available resources as human, physical and financial that you/they improve the effectiveness and efficiency in the benefit of the services and to achieve a profitable business.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. “Nos vemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbre”, lo que ayer fue verdad hoy es historia.

Esta situación motivo a realizar un análisis al interior de SERVIAUTOS GIRÓN, encontrando una organización deficiente reflejada en la pobre planeación a mediano y largo plazo y la toma de decisiones sin previo análisis de las variables internas y externas que afectan la organización. Esta situación obedece a factores tales como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad en la previsión de eventos futuros, la escasez de personal para desarrollar la actividad de planeación, actividad que requiere conocimiento pleno de la empresa y su media para proyectar la misión y la visión.

Dado lo anterior SERVIAUTOS GIRÓN, no ha aprovechado las oportunidades del ambiente ni mucho menos las fortalezas con que cuenta; es necesario recurrir a las estrategias de mercados y la reestructuración organizacional como herramienta eficaz para establecer eficiencias, ventajas, fortalezas y oportunidades que enmarcan los servicios en una misma organización. Esta situación motivó a realizar en el siguiente proyecto un diagnóstico interno y externo de la empresa con el objetivo de diseñar estrategias que le permitan obtener ventajas frente a la competencia.

La investigación se realizara acudiendo a la empresa, indagando con cada colaborador como se llevan a cabo las actividades, si conocen la misión, la visión y objetivos de la empresa. También se observa el comportamiento de cada empleado para tener una idea del grado de satisfacción en el trabajo, el conocimiento de su labor y el compromiso con SERVIAUTOS GIRÓN.

Se analizará con los propietarios y administrador de la empresa para conocer el nivel de planeación de las actividades, control de las mismas y los mecanismos de mejora. También con este proceso se logra conocer la forma de contratación, la relación obrero-patrón, los servicios, la publicidad utilizada, los clientes actuales, las promociones, proceso de prestación de servicio, estados financieros y la tecnología utilizada.

Para analizar el entorno se investiga en Internet y en revistas especializadas, en entidades gubernamentales y estudios sobre el sector para conocer que factores pueden favorecer o limitar el desarrollo normal de las actividades empresariales. Dentro de los factores analizados externamente se encuentra lo siguiente: tasa de interés bancario, crédito de fomento, mercado laboral, inflación, contrabando, PIB, plan de ordenamiento territorial, nivel educativo, violencia, política fiscal, reforma laboral, reforma tributaria, análisis de mercado, competencia, tecnología para montallantas, tecnología proceso de comercialización; todos ellos analizados desde el punto de vista, si representan una amenaza u oportunidad para la empresa.

Como limitación se encontró la falta de una agremiación o asociación del sector que recopile información y muestre las tendencias de éste. Con la realización de estas matrices se establecen las matrices POAM, PEEA, DOFA, MPC, y MCPE, para determinar las estrategias que ayudaran a mejorar e incrementar el número de prestación de servicios de la empresa.

1. FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA SERVIAUTOS GIRÓN COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 Sector metalmecánico en Colombia. Si se tiene que encadenar la actividad de los talleres de mecánica, es decir, los servicios de mantenimiento y reparación automotriz a un sector de la economía, sería con el Sector metalmecánico (CIIU38), ya que dentro de este sector se encuentran reseñadas las actividades de los talleres de reparación de vehículos o de mecánica automotriz (CIIU 95). Sin embargo; es importante mencionar que los pocos estudios sectoriales existentes no incluyen en su desarrollo el estudio de dichas actividades por múltiples causas, entre ellas la dificultad de ubicarlos debido a su informalidad, falta de registros.

De igual forma, hay que resaltar que existen dentro de este sector otros subsectores que aportan mayor valor en términos de ingresos, empleos, etc. a la economía nacional tales como: fabricación de productos metálicos (CIIU 381); fabricación de maquinaria eléctrica (CIIU 383) material y equipo de transporte (CIIU 384) y dentro de éste fabricación de vehículos automotores (CIUU 3843).

La denominada Cadena Tecnológica, como es llamado el sector metalmecánico, tiene características propias, complejas y heterogéneas, dado que está integrado por cinco agrupaciones (subsectores) y veintiséis

actividades diferentes. Dichas funciones son llevadas a cabo por diferentes estructuras empresariales, grandes, medianas, pequeñas y micro industrias¹.

Esto es en parte así porque la complejidad tecnológica, es decir, la capacidad de hacer y llevar a cabo procesos de manufactura mediante conocimiento tecnológicos o empíricos, es según el estudio de Planeación Nacional reseñado, uno de los factores determinantes del sector metalmeccánico.

Algunas conclusiones del referido estudio del DNP, arguye que el estilo administrativo que prevalece en la dirección de las industrias metalmeccánicas es “de corte tradicional”, al tiempo indica que el recurso humano no es el mejor para el desarrollo del sector, afectado por la baja remuneración; además en algunos casos, no se da la importancia debida al seguimiento de los cambios en productos, procesos y tecnologías. Finalmente expresa que otros aspectos como el manejo ambiental y la planificación están rezagados en las unidades empresariales que le conforman.

1.1.2 Historia y evolución del transporte. Asimismo se puede relacionar y realizar análisis de las actividades de mantenimiento y reparación automotriz en el marco del sector transportador; entendiendo que este último alimenta dichas actividades a través de sus propias necesidades.

Por transporte se entiende el desplazamiento de un punto a otro de personas o cosas, este concepto presume la existencia de vías de comunicación y de medios para el desplazamiento. La finalidad de cualquier sistema de transporte es acortar distancias y reducir tiempos. El desarrollo de los transportes puede dividirse netamente en dos periodos.

¹ Estudios Microempresa y Competitividad. Serie Microempresa y Competitividad. Ministerio de Desarrollo. DNP. Santa Fe de Bogotá, 1997

Durante el primero que comprende desde los tiempos a principios del siglo XIX, los transportes se efectuaron exclusivamente por tierra y por agua, utilizando la fuerza humana, la de los animales y la del viento.

El segundo período tuvo su inicio con el descubrimiento y empleo de nuevas fuerzas motrices: el vapor la energía eléctrica, los carburantes y finalmente la energía nuclear; todos los cuales han permitido el perfeccionamiento de los medios de locomoción.

Las vías de comunicación terrestre, a partir del primitivo sendero, se transformaron poco a poco en caminos de herradura o de caballería, primero de tierra pisada y luego empedrados y finalmente recubiertos de una capa de asfalto.

En un principio, la vía terrestre evolucionaba alrededor del obstáculo natural que se interponía; luego, el creciente perfeccionamiento de los medios tecnológicos permitió excavar túneles, levantar puentes y construir nuevos medios cada vez más complejos.

Los primeros coches con ruedas tenían solamente un par y eran muy ligeros. Después se construyeron con cuatro ruedas para ofrecer mayor estabilidad y que pudieran transportar mayor peso. Para el cambio de dirección las ruedas delanteras eran más pequeñas que las traseras y colocadas sobre un pivote para facilitar el movimiento.

El motor ha permitido al ser humano construir medios no solo cada vez más específicos, sino más adaptados a las exigencias.

En la actualidad nuestra ciudad está entrando en la globalización del transporte público masivo como las grandes ciudades de mundo. Un ejemplo de ello es el proyecto de “METRO LÍNEA”.

1.1.3 Evolución del Transporte en Bucaramanga. La ciudad de Bucaramanga ha desarrollado, su espacio urbanístico respetando históricamente un área ubicada al noroccidente de la meseta, a la que quizá le deba la tradición de “ciudad prestadora de servicios”; se está haciendo referencia al servicio comprendido entre la Avenida Quebrada Seca y la Calle 11 entre la Carrera 15 y la 8 que corresponde a la zona de talleres de reparación y mantenimiento automotriz. De manera que sobre su avenida principal, en la Carrera 15, se ubican la gran mayoría de las casa comercializadoras de repuestos e insumos automotrices.

Vale la pena repasar la historia para explicar el porque de esta ubicación del sector de los mecánicos de la ciudad a pesar de que no fue en Bucaramanga donde tuvieron origen los primeros empresarios Santandereanos de transportes intermunicipal, el programa de sus días de descanso sí se solicitaba para que coincidiera en esta ciudad con el objeto de aprovechar estos espacios para hacer las labores de mantenimiento y reparación de los vehículos.

Con la creación y popularización del parque automotor, fue necesario que surgiera una estructura productiva, dinámica y ágil que se encargará de la función de mantenimiento y reparación de los mismos, inicialmente esta atención era brindada por personas que atendían el proceso mecánico necesario para mantener en buena forma los vehículos por haber sido operarios de fábrica de automotores, ensambladores y similares.

Al independizarse, decidieron crear un taller de mecánica, generar empleo con 2 y 3 aprendices que rápidamente dominaban todo el proceso con cierto grado de pericia y quienes a su vez más adelante con sus ahorros o algún préstamo se independizaban, creando talleres similares y empleando otros aprendices que seguían con la cadena ya establecida de independencia y crecimiento de nuevos talleres.

Al incrementar el parque automotor generó congestión y problemas durante el desarrollo de la jornada de trabajo en los talleres ocasionados por clientes que solicitaban un servicio específico diferente al que estaba prestando en un momento determinado, lo que producirla obviamente el recargo de las labores y mala prestación del servicio público. Por este propósito se hizo necesario un mejoramiento general de la organización y especialización a los individuos en servicios específicos. A partir de esta necesidad de racionalizar y mejorar el servicio se produjo la modernización de los talleres que empezaron a convertirse en estructuras de madera divididas por sectores que prestaban un servicio o atención específica al cliente.

Tampoco es coincidental que los talleres se ubicaran en las proximidades del Instituto Eloy Valenzuela, mejor conocido como el instituto Salesiano. Pues en esta institución se formaban los primeros técnicos mecánicos, quienes se encargaban de darle prestigio especial a la calidad de la mecánica Bumanguesa, ya que le agregaron los ingredientes de precisión y el uso de maquinaria especializada. Los proveedores de la gama de repuestos que complementaban la labor de estos talleres, se modernizaron para impulsar el desarrollo de los mismos.

Como consecuencia de lo atractivo del negocio y su rentabilidad fue necesario actualizarse en la tecnología que se ofrecía en el mercado, a través de maquinaria que acreditaba el ritmo de atención al cliente,

automatizando y disminuyendo la mano de obra directa. Fue así como se dio inicio a instalaciones relucientes, personal cortés y con excelente presentación, atención rápida y precios competitivos y apoyados por las diferentes marcas de llantas.

El parque automotor de otras regiones del país como Norte de Santander, el Magdalena medio y la Costa Atlántica, se dirigen a la ciudad de Bucaramanga para la obtención de servicios de calidad, precisión milimétrica o fabricación de piezas, pues confían en la calidad del servicio ofrecido por los talleres de la ciudad.

1.1.4. Sector transporte en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Dicho sector enfrenta actualmente en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) un fuerte problema, ocasionado, entre otros aspectos; según el Proyecto Sistema Masivo de Transporte en el AMB, por la concentración de rutas de servicio público en pocas vías; más adelante dicho estudio reseña que existe un 'sobredimensionamiento de la oferta'.

En Girón específicamente – zona objeto del proyecto de grado-, dicho sobredimensionamiento es de 7% (demanda: 40.000 – oferta 6.000); allí se encuentran establecidas 14 rutas. Las causas inmediatas de esto son explicadas en primera instancia por el hecho de que las rutas se concedían de manera aislada, sin tener en cuenta la competencia con las rutas ya existentes; en segundo lugar por la “guerra del centavo”, originada por la remuneración por pasajero.

Es importante ampliar, respecto al Proyecto de transporte masivo, que éste se enmarca dentro del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y que éste en uno de sus puntos contempla el “redireccionamiento urbano para la

conformación del nuevo acceso de conexión funcional del área con otras regiones”.²

Específicamente una de las estrategias apunta a conectar el AMB con la troncal del Magdalena a través de la “Super Vía”. Se señala también que la carretera del oriente, quedará con funciones de articulación regional-Departamental de los Municipios con el área, lo que originará la necesidad de una nueva accesibilidad que incluiría mejoramiento vial y nuevos corredores, que conecten de manera más eficiente y rápida al centro de Bucaramanga con Café Madrid. Esta conexión, incluiría por supuesto la zona objeto de estudio: Girón.

Así mismo, uno de los objetivos de la política de transporte público que contempla el POT, es desarrollar infraestructura vial adicional y oferta de transporte para las nuevas zonas de desarrollo de Piedecuesta y Girón. Esto indica como se mencionó anteriormente que hay una oportunidad potencial para aprovechar el aumento del flujo vehicular.

Lo anterior denota, un aumento en el parque automotor, que de manera importante influye en el desarrollo de las actividades de servicios automotrices. Sin embargo, ¿están preparadas las unidades empresariales para embestir las externalidades negativas y aprovechar las positivas que proyectos de la envergadura del citado para el AMB generan?

Lo cierto es que teniendo en cuenta la lectura que hasta ahora se ha hecho, existe planificación por parte de las autoridades pertinentes en lo relacionado con el transporte vehicular, sea de servicio público, particular, o de transportadores de carga, que ejercen un papel importante en el desempeño

² Proyecto “Transporte Masivo en el AMB”. Alcaldía de Bucaramanga. 2003. Pág. 2 ss (Capítulo 2)

de las actividades productivas del país; sin embargo, no sucede lo mismo, en la planificación de actividades conexas, relacionadas con los servicios que alrededor de estas actividades se generan, como las estudiadas en el caso específico de este estudio.

1.1.5 Aspectos relevantes del Municipio de Girón. Inicialmente hay que decir que el AMB es una entidad administrativa conformada por los Municipios de: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, pertenecientes a la denominada Provincia de Soto. Aunque el desarrollo de la zona inicialmente tuvo como epicentro el Municipio de Girón y posteriormente Piedecuesta, fue Bucaramanga la que a través de su desarrollo regional logró posicionarse, convirtiéndose en el espacio donde se concentra la industria manufacturera del Departamento.

Girón fue el primer pueblo de la región, fundado en el año de 1631. El área urbanizada tiene una extensión del orden de 560 hectáreas y una población de 99.103 habitantes, según el censo del DANE en 1997. En el tema de crecimiento poblacional hay que resaltar que según estudios de crecimiento poblacional del DANE, la población del AMB evolucionará de 920.476 habitantes en 1997 a una población de 1.279.484 habitantes en el año 2020. Indican además una tendencia más acentuada de crecimiento de Floridablanca y de Girón con tasas anuales de crecimiento del 3,90% y del 3,65% respectivamente.

Dicho aumento poblacional también indica que el desenvolvimiento del sector transporte, incide en la evolución de las actividades de servicios, no sólo en la parte de transporte público, también el particular. Según cifras de la Dirección de Tránsito de Girón, existen aproximadamente 4.104 propietarios de vehículos particulares.

Actualmente Girón ha logrado mantener una estructura económica importante, dado que gran cantidad de empresas de trascendencia para la región ubican sus plantas en esta zona industrial.

1.2 RESEÑA HISTORICA

SERVIAUTOS GIRÓN LTDA., nació en el año 2000, surge por la necesidad de los esposos Bertha Porras e Isaías Morantes; de crear su propia empresa para aprovechar la experiencia de sus propietarios y además de generar empleo y bienes a la comunidad. Desde su creación hasta hoy esta ubicada en la calle 45 No. 18-06 del Barrio Rincón de Girón en un área de 346 metros junto al estadero los compadres sobre la autopista del anillo vial, el predio se encuentra matriculado con el numero 300-185486 y bajo la escritura publica 914, e inscrita en la alcaldía del Municipio de Girón en el año 2002.... sitio estratégico debido al flujo vehicular que allí se presenta. Presta los siguientes servicios:

- ❖ Montaje automático de llantas, servicio las 24 horas
- ❖ Reparación de llantas
- ❖ Venta de llantas y neumáticos

El montallantas cuenta con las herramientas indispensables para despinchar: maquinaria automática para llanta pequeña; máquina para llanta grande; compresor; gatos hidráulicos; herramientas especiales para despinchar llantas “sellomatic”. Adicionalmente, se cuenta con mercancía para la venta: neumáticos, válvulas y llantas.

1.3 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE SERVIAUTOS GIRÓN

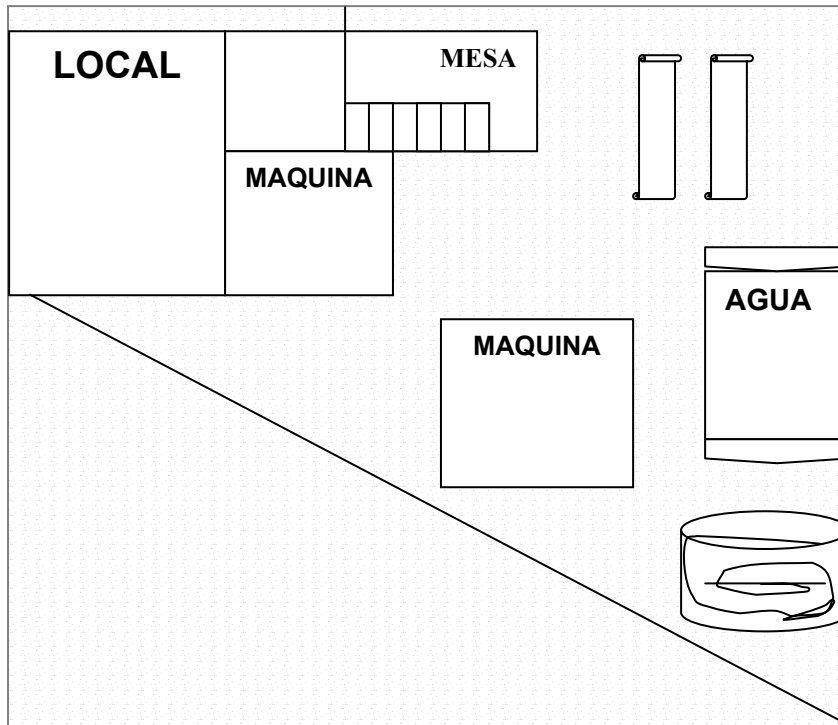
1.3.1 Descripción del servicio. Dentro de los servicios que presta SERVIAUTOS GIRÓN se tienen los siguientes: montaje automático de llantas las 24 horas, el cual consiste en el deshinchado y cambio de llantas como también la venta de llantas y neumáticos en público en general.

1.3.2 Descripción de los Clientes. Actualmente se encuentra matriculados 23.521 vehículos en la Dirección de Tránsito de Girón, de los cuales SERVIAUTOS GIRÓN atiende aun número considerable de ellos, aunque no se lleva un registro como tal y dentro de los cuales se pueden destacar:

- ❖ Acevedo Silva
- ❖ Gónzalo Gómez
- ❖ Juan Vicente Rodríguez
- ❖ Elías Serrano J.
- ❖ José Gómez
- ❖ Luis Gómez
- ❖ Cotrander
- ❖ Cootragas

1.3.3 Descripción de la Infraestructura.

Gráfica 1. Descripción de la infraestructura



En cuanto a la distribución de la planta se encuentra organizada en forma secuencial con un área total 346 m y área construida 60 m.

Este factor representa una fortaleza para la empresa.

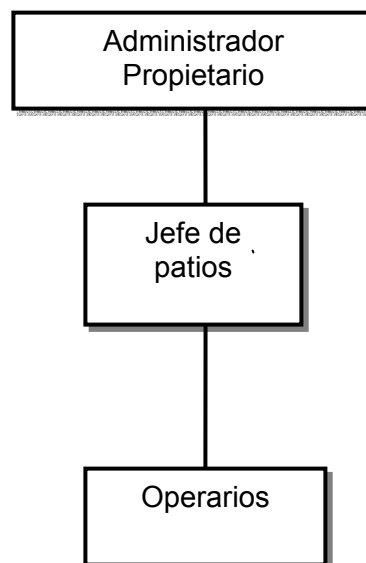
Se cuentan con los siguientes equipos:

- ❖ Un compresor AFM 200.
- ❖ 6 gatos hidráulicos.
- ❖ Una vulcanizadora automática
- ❖ Un gato zorra

- ❖ Una máquina para deshinchar llanta grande y una para deshinchar llanta pequeña.
- ❖ Palancas.

1.3.4 Descripción organizacional. SERVIAUTOS GIRÓN cuenta actualmente con el siguiente esquema u organigrama:

Gráfica 2. Descripción organizacional.



- **Propietario administrador:** Quien supervisa todas las actividades y maneja la relación directa con los clientes. Delega en los empleados las actividades propias de sus funciones, manteniendo la vigilancia sobre los mismos. Dirige y exige el cumplimiento de los deberes asignados al personal. Además cumple y hace cumplir las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

- **Jefe de patios:** Coordina, supervisa y evalúa las actividades y labores que se encuentran bajo su responsabilidad. Vela por la protección y uso adecuado de los equipos. Es quien aplica las técnicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de servicios.

- **Operarios:** Actualmente SERVIAUTOS GIRÓN cuenta con tres operarios, dos de ellos ejecutan sus labores en el día y el restante cubre el turno de la noche, para así ofrecer el servicio las 24 horas del día. Deben cumplir las labores asignadas, así como mantener el equipo en óptimas condiciones, además responder por él.

1.3.5 Proveedores. Respecto a sus proveedores SERVIAUTOS GIRÓN cuenta con proveedores de mercancía tales como llantas y neumáticos, que son suministrados por las siguientes empresas: Tecnillantas, Servicar, Llanta Unidas, Renoboy, Automundial y Dismacor.

1.3.6 Competencia. Actualmente en Girón funcionan 18 establecimientos que ofrecen los servicios de montaje de llantas. Entre los cuales se destacan:

- ❖ Estación de servicio El Carmen
- ❖ Montallantas León
- ❖ Montallantas el Llanito
- ❖ Vulcanizadora Serrano
- ❖ Montallantas Los Caneyes
- ❖ Montallantas La Toloza
- ❖ Montallantas El Palenque
- ❖ Montallantas Plinio Vega

1.3.7 Nuevos negocios. En el sector se evidencia la creación de pequeños negocios que de una u otra manera que ofrecen los servicios a un costo

menor y con poca tecnología y dada la situación económica del país conlleva a que muchos usuarios utilicen estos servicios.

Una de las características de la aparición de estos negocios es la falta de empleo y la facilidad para ofrecer los servicios con pocas herramientas y abundante mano de obra.

1.3.8 Servicios complementarios y sustitutos. Como servicios complementarios SERVIAUTOS GIRÓN ofrece a sus clientes la venta de aceite, filtros, llantas Nacionales e importadas, neumáticos, válvulas, sellomatic y también mercancía usada.

Dentro de los sustitutos se tiene la llanta sellomatic (llanta que no requiere neumático).

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 AUDITORIA INTERNA

La auditoria interna consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa SERVIAUTOS GIRÓN, en las áreas como: Gerencia, Mercados, Recursos humanos entre otras en relación con las Amenazas y oportunidades que presenta el medio externo.

Las fortalezas y debilidades se encontraron mediante el análisis de la Información primaria y secundaria sobre las mismas

2.2 AUDITORIA GERENCIAL

Comprende todas las fortalezas y debilidades que tienen que ver con el proceso de administración reflejado en la Planeación organización, selección, dirección y control

2.2.1 Planeación. La planeación es soporte y fundamento para que SERVIAUTOS GIRÓN aumente la probabilidad de logro de los resultados esperados.

La imagen corporativa de la empresa SERVIAUTOS GIRÓN carece de credibilidad en algunos aspectos tales como: política de precios, manejo de personal, condiciones de trabajo entre otras.

La gerencia no realiza planeación estratégica de las actividades y mucho menos da a conocer las decisiones a los operarios.

La gerencia ofrece participación a los integrantes del grupo de trabajo y ocasionalmente se tiene en cuenta la opinión de los empleados, este factor es una debilidad para SERVIAUTOS GIRÓN

2.2.2 Organización. La organización consiste en efectuar una serie de actividades que determinan responsabilidades en SERVIAUTOS GIRÓN asignando autoridad a aquellas personas encargadas de desarrollar las actividades cotidianas.

En SERVIAUTOS GIRON se evidencia la división del trabajo y se delegan funciones en los diferentes cargos. La estructura organizacional es creada y mantenida y adaptada, aunque no exista un organigrama explícito. En este aspecto SERVIAUTOS GIRÓN presenta una fortaleza.

2.2.3 Selección de personal. La selección en SERVIAUTOS GIRÓN se realiza por medio de acreditación de la experiencia y por recomendación. No existe un proceso de inducción por lo que el operario de ante mano debe conocer su labor. La contratación es verbal y el pago se realiza de acuerdo al número de servicios prestados, cancelándose diariamente el 50% del valor total.

Las instalaciones una vez terminadas las labores diarias son aseadas por cada uno de ellos lo que garantiza que el lugar de trabajo permanezca en buenas condiciones ambientales

La empresa no posee un programa de capacitación y entrenamiento, este factor es una debilidad para SERVIAUTOS GIRÓN

2.2.4 Dirección. La dirección de SERVIAUTOS GIRÓN esta bajo la responsabilidad del propietario, quien utiliza un estilo participativo, existe una

comunicación eficiente, están definidos los niveles de responsabilidad, los problemas son solucionados buscando la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Este factor refleja una fortaleza para la empresa.

2.2.5 Control. Consiste en el proceso de establecer normas de operación en la que SERVIAUTOS GIRÓN evalué los resultados esperados

En SERVIAUTOS GIRÓN se realiza de forma empírica controles en:

- ***Atención al cliente.***

Quien debe ser atendido inmediatamente llegue al patio, se descubra rápidamente su necesidad y se le de solución pronta

- ***Control a los procesos***

Una vez se hayan prestados los servicios; ejemplo montaje de llantas, se verifica que cada proceso fue realizado correctamente a satisfacción del cliente, de tal manera que se corrijan aquéllas fallas que suelen presentarse en el desarrollo del mismo.

- ***Control a los inventarios.***

No existe control como tal, solo se hace una observación directa y si se evidencia la disminución del producto se elabora el pedido

- ***Control de ventas.***

Se lleva un control diario donde se detallan los servicios, su valor y la cantidad, de igual forma se realiza por observación directa.

- ***Herramientas.***

Las herramientas son controladas diariamente por los operarios en cada cambio de turno verificando si falta o no alguna de ellas.

2.3 AUDITORIA DE MERCADOS

Consiste en las técnicas mediante las cuales SERVIAUTOS GIRÓN obtiene información de las necesidades y preferencias del consumidor.

2.3.1 Servicio al Cliente. En SERVIAUTOS GIRÓN al cliente se le ofrece la garantía de adquirir servicios y productos de la mejor calidad. Se conoce al cliente sus necesidades, por lo tanto el personal operativo se dispone a ofrecerle el servicio que el requiere, de igual forma se atiende las sugerencias emitidas por el mismo para mejorar el servicio por lo tanto este factor representa una fortaleza para el cliente.

2.3.2 Análisis de la Competencia. SERVIAUTOS GIRÓN tiene como principales competidores a:

- Estación de servicio el Carmen que esta ubicada en la avenida los Caneyes, la cual cuenta con un equipo muy completo en maquinaria y herramientas, otra ventaja que presenta estas estación es que funciona en conjuntamente con la estación de gasolina, y además ofrece servicio de lavadero.
- Montallantas León está ubicado mas cerca de SERVIAUTOS GIRON su experiencia en ramo es su principal atractivo, posee maquinaria poco tecnificada su ubicación no es muy favorable por lo que esta localizada dentro de zona residencial.
- Montallantas los Caneyes está ubicado junto a la estación y lavadero los caneyes, sus instalaciones son amplias con maquinaria y equipo poco tecnificado y con poco personal operativo.

- Montallantas los Compadres funciona al lado de SERVIAUTOS GIRÓN en un espacio reducido, poca maquinaria y mano de obra pero su propietario cuenta con gran experiencia en el ramo.

Además por información de trabajo de campo existen otros negocios que aunque están distantes de SERVIAUTOS GIRÓN representan competencia, relacionados a continuación.

- ❖ Montallantas el Palenque.
- ❖ Montallantas el Llanito.
- ❖ Vulcanizadora Serrano.
- ❖ Montallantas Toloza

Comparados con SERVIAUTOS GIRÓN con su competencia se pueden destacar las siguientes ventajas:

- ❖ Equipos más tecnificados
- ❖ Amplia infraestructura.
- ❖ Personal capacitado.
- ❖ Atención las 24 horas.
- ❖ Personal disponible.

2.3.3 Análisis de Clientes. El parque automotor de Bucaramanga cuenta con 103.000 vehículos y según la Dirección de Tránsito de Girón existen matriculados 23.521 propietarios de vehículos³, y de estos clientes SERVIAUTOS GIRÓN atiende a un número considerable de ellos, de los cuales no se lleva un registro que cuantifique la cantidad real de clientes

³ Datos suministrados por la Dirección de Bucaramanga y Girón, 2002

atendidos, por lo tanto esto representa una debilidad para la empresa, ya que no se tienen registros históricos de ellos que demuestren el crecimiento o no de la empresa.

Para analizar mejor el mercado se procede a realizar una muestra a estos tipos de clientes y analizar sus gustos y exigencias, para ello se procederá a realizar una encuesta (Véase Anexo A) a 234 clientes potenciales, tal como se calcula a continuación.

$$n = (N * Z^2 * p * q) / ((N-1) * e^2 + (q * p) * z^2)$$

$$n = (23.521 * 0.81 * 0.19 * 1.96^2) / (23.520 * 0.05^2) + (0.81 * 0.19) * 1.96^2$$

$$n = 13906.14 / 59.39$$

$$n = 234$$

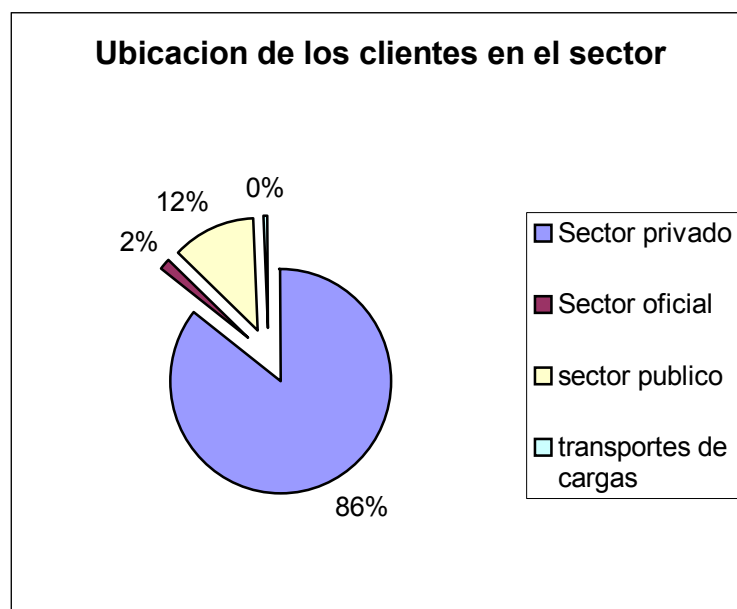
Una vez realizado el trabajo de campo se procede a realizar el respectivo análisis, tomando cada pregunta.

Tabulación y presentación de Resultados.

Pregunta uno. ¿En qué sector se encuentra ubicado su vehículo?

Tabla 1. Ubicación en el sector de los vehículos

Ítem	frecuencia	%
Sector privado	200	86
Sector oficial	4	2
Sector público	29	12
Transportes cargas	1	0
Total	234	100



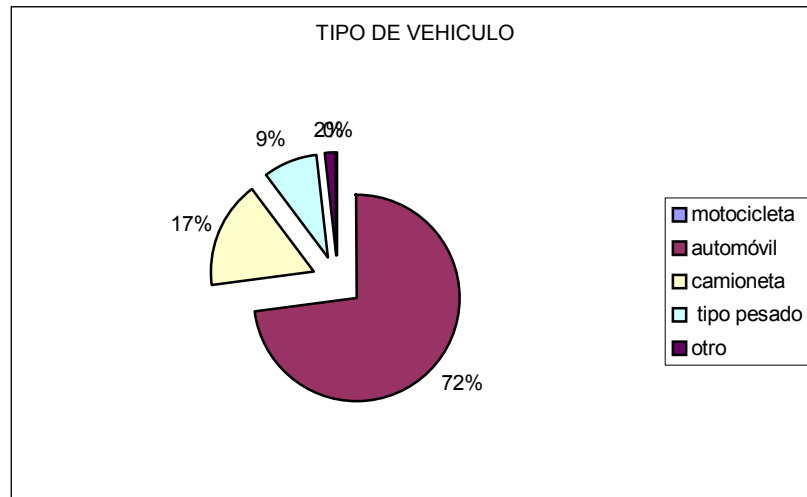
Análisis: el 86% de los clientes de SERVIAUTOS GIRÓN pertenecen al sector privado, lo que indica que este sector, es el que más utilice el servicio y por tanto se debe brindar mejores opciones en el servicio para que sean mas fieles.

Pregunta Dos. ¿Qué tipo de vehículo posee?

Tabla 2. Tipo de vehículo

Ítem	frecuencia	%
Motocicleta		0
Automóvil	170	72
Camioneta	40	17
Tipo pesado	20	9
Otro	4	2
Total	234	100

Gráfica 3. Tipo de Vehículo

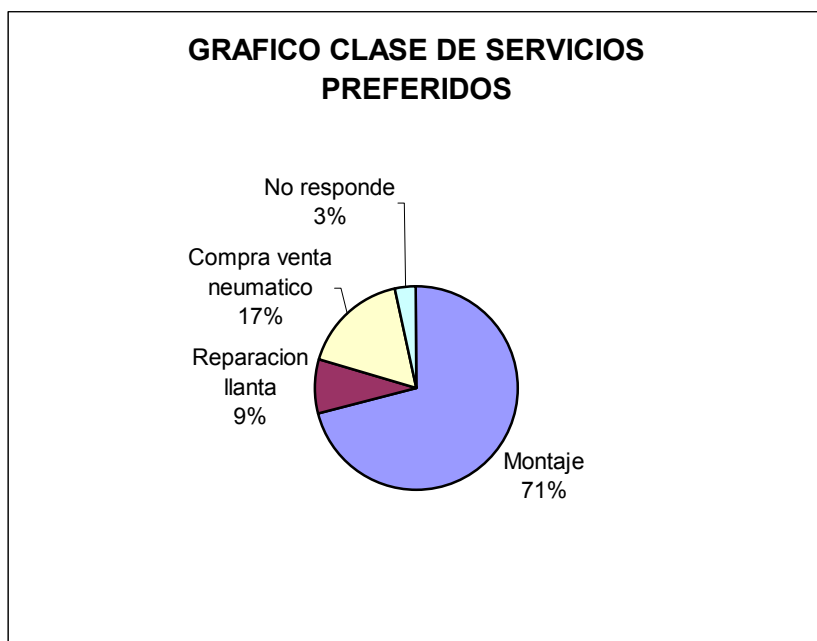


Análisis: El 72% de los clientes poseen vehículos tipo automóvil, por lo tanto la especialización del servicio se debe dirigir a esta clase.

Pregunta tres. ¿Cuáles de los siguientes servicios utiliza en los montallantas?

Tabla 3. Servicios más utilizados

Ítem	Frecuencia	%
Montaje	166	71
Reparación llanta	20	9
Compra venta neumático	40	17
No responde	8	3
Total	234	100

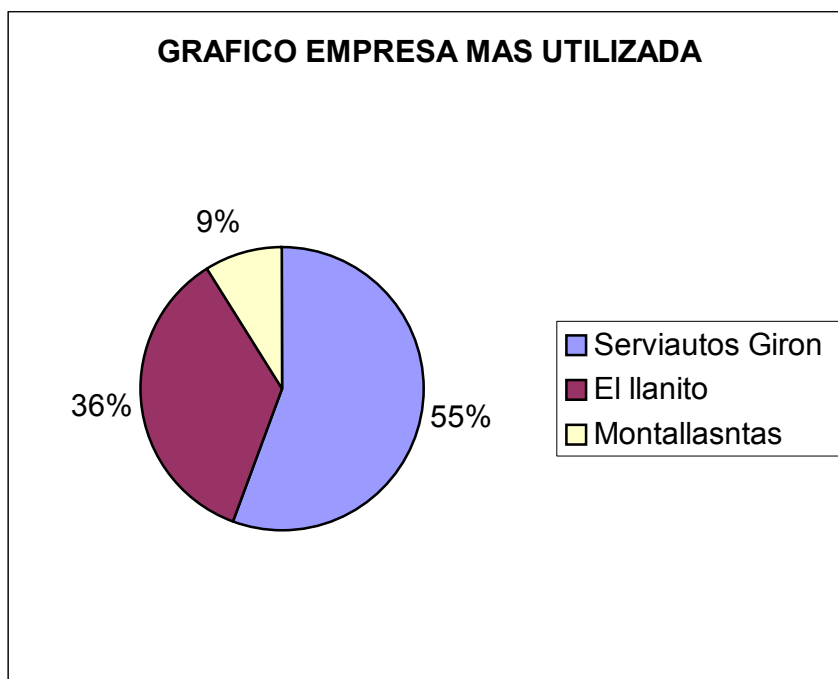


Análisis: En un 71% el servicio de montaje de llantas es el más utilizado en los montallantas, seguido de la compra de neumático en un 17.1%, lo que indica que estos servicios se deben especializar para ofrecer un buen producto y servicio al cliente y de acuerdo a sus exigencias.

Pregunta Cuatro. En qué sitio o empresa realiza los servicios?

Tabla 4. Opinión de la empresa utilizada

Ítem	Frecuencia	%
Serviautos Girón	130	55
El Llanito	84	36
Montallantas	20	9
Total	234	100

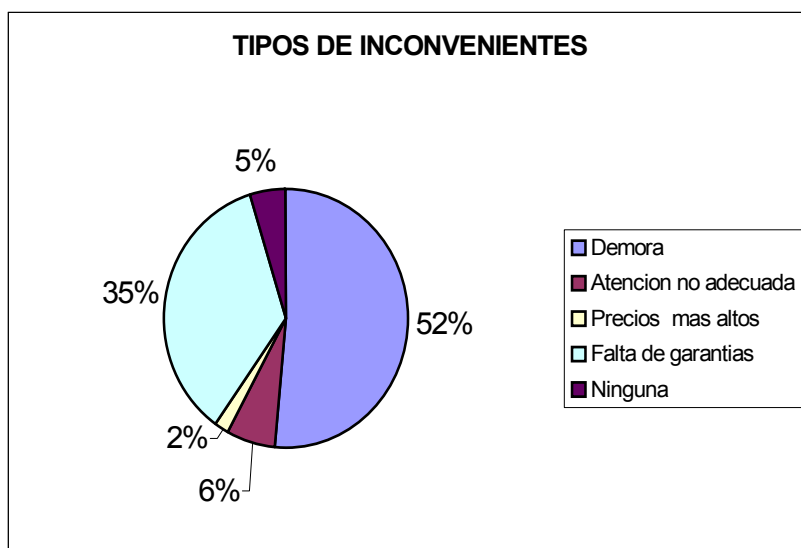


Análisis: El 55% de los clientes prefiere los servicios de SERVIAUTOS GIRÓN, por lo tanto se comprueba la preferencia que se tiene por los servicios en esta empresa, seguido de un 36% de la empresa el Llanito.

Pregunta Cinco. ¿Qué inconvenientes ha tenido en la empresa que le presta los servicios?

Tabla 5. Inconvenientes con el servicio recibido

Ítem	frecuencia	%
Demora	120	51.28
Atención no adecuada	15	6.41
Precios mas altos	5	2.14
Falta de garantía	83	35.47
Ninguna	11	4.70
Total	234	100



Análisis. El inconveniente, demora es uno de los factores para que SERVIAUTOS GIRÓN entre a mejorar en la prestación del servicio, ya que este representa el 52% de todos lo inconvenientes manifestado por los clientes, seguido de un 35% por la falta de garantías que es otro factor que se debe mejorar, también es aconsejable realizar estudio de tiempos y movimientos para eliminar tareas improductivas.

Pregunta seis. ¿Qué factores lo motivan a visitar un montallantas?

Tabla 6. Factores que motivan a visitar un montallantas

Ítem	Frecuencia	%
Precios	91	39
Ubicación	115	49
Servicios variados	26	11
otros	2	1
Total	234	100

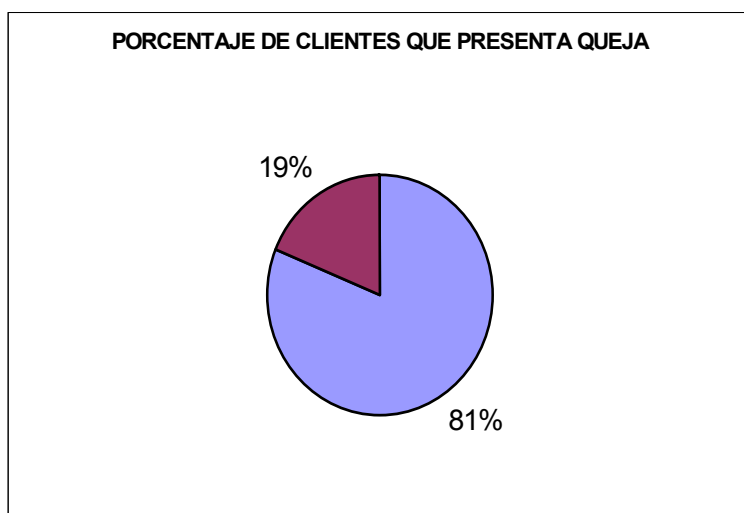


Análisis: El 49% de los clientes buscan Montallantas cuando tienen una buena ubicación, y otro 39% son los precios esto favorece a SERVIAUTOS GIRÓN, ya que los precios son competitivos y posee una excelente ubicación.

Pregunta siete. ¿Cuándo usted realiza los servicios de montaje de llantas y le disgusta el servicio le gustaría presentar su queja?

Tabla 7. Clientes que presentan quejas por el mal servicio

Ítem	Frecuencia	%
SI	190	81
NO	44	19
Total	234	100

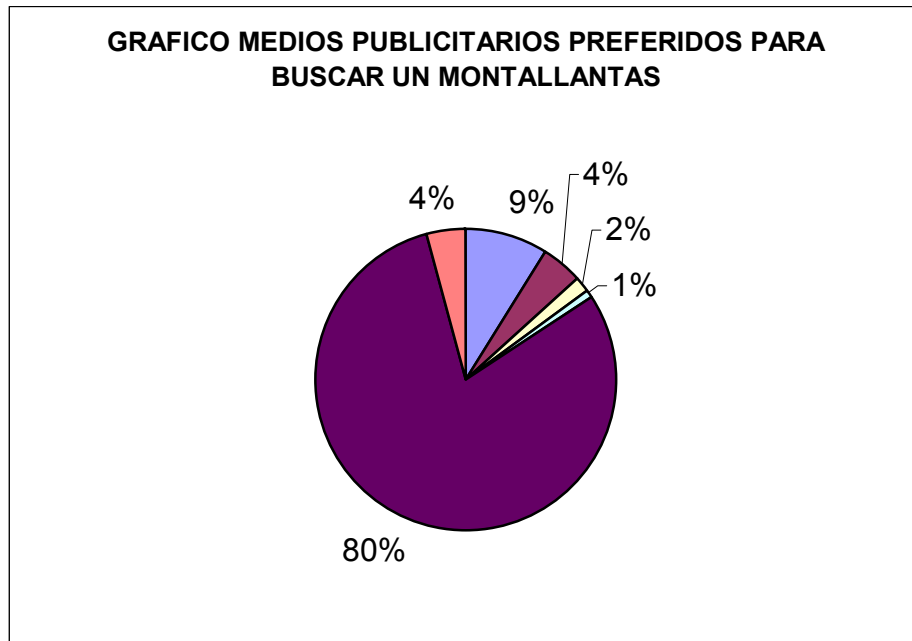


Análisis: El 81% de los clientes manifiestan su inconformidad cuando no se le presta un buen servicio por lo tanto SERVIAUTOS GIRÓN debe implementar buzones de sugerencias que la gerencia debe analizar para mejorar el servicio cada día más.

Pregunta ocho. ¿Qué medios publicitarios utiliza para conocer los montallantas?

Tabla 8. Medios publicitarios utilizados

Ítem	Frecuencia	%
búsqueda directa	21	8.97
por recomendación	10	4.27
Directorio telefónico	4	1.71
Periódico local	2	0.85
Avisos exteriores	187	80
Otro	10	4.20
Total	234	100

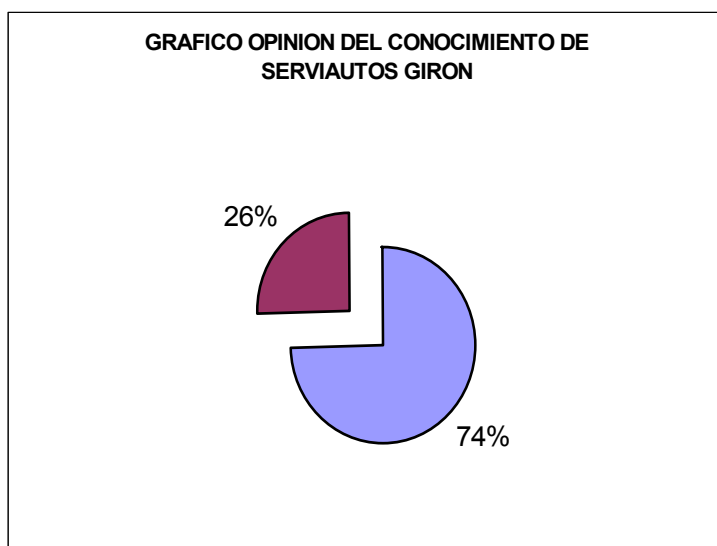


Análisis: El 80% de los clientes son atraídos por los avisos exteriores con lo cual se demuestra que son estos, el mejor medio para que los clientes identifiquen y utilicen los servicios de un montallantas.

Pregunta Nueve. ¿Conoce a SERVIAUTOS GIRÓN?

Tabla 9. Opinión sobre el conocimiento de SERVIAUTOS GIRÓN

Ítem	Frecuencia	%
SI	174	74
NO	60	26
Total	234	100

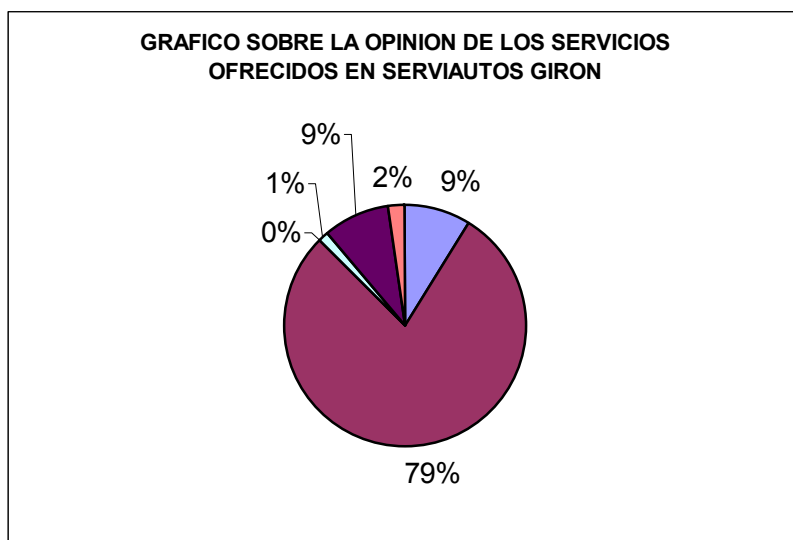


Análisis: Tal como se observa el 74% de los encuestados si conocen los servicios SERVIAUTOS GIRÓN, lo cual demuestra que este goza de un reconocimiento por parte de los clientes.

Pregunta diez. Si su respuesta es afirmativa ¿cómo fueron los servicios?

Tabla 10. Opinión de los servicios de SERVIAUTOS GIRÓN

Ítem	Frecuencia	%
Excelente	21	9.0
Bueno	184	78.6
Malo		0
Regular	3	1.3
No responde	21	9.0
Otro	5	2.1
Total	234	100

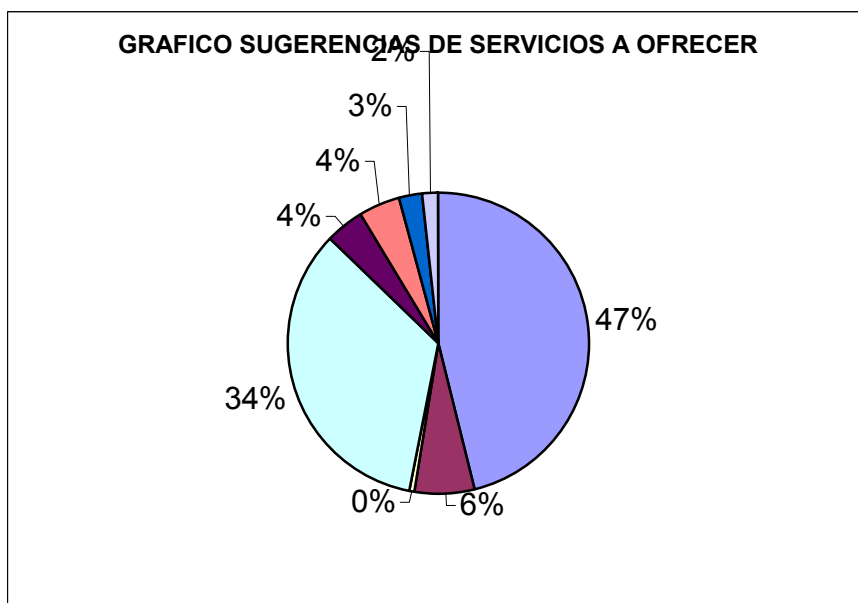


Análisis: En un 78.6% de los encuestados califican el servicio de SERVIAUTOS GIRÓN como bueno, con lo cual se demuestra que pese a las dificultades los clientes se sienten contentos con el servicio recibido.

Pregunta once. ¿De los siguientes servicios, cuál le gustaría que ofreciera SERVIAUTOS GIRÓN?

Tabla 11. Opinión de los Servicios a ofrecer en SERVIAUTOS GIRÓN

DESCRIPCION	Frecuencia	%
Venta de lubricantes	108	47
Venta de llantas	15	6.41
Balanceo	1	0.43
Cambio de aceite	80	34
Servicio de engrase	10	4
Lavadero	10	4
Cafetería	6	2.56
Otro	4	1.6
Total	234	100

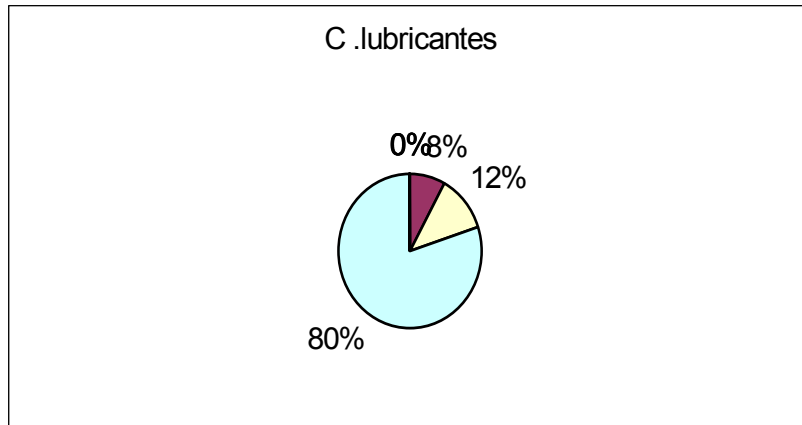


Análisis: Tal como se aprecia el 47% de encuestado desean que se ofrezca el servicio de venta de lubricantes, seguido de un 34% que desea el cambio de aceite como servicio complementario, de lo cual se deduce que estos servicios deben ser tenidos en cuenta por la empresa

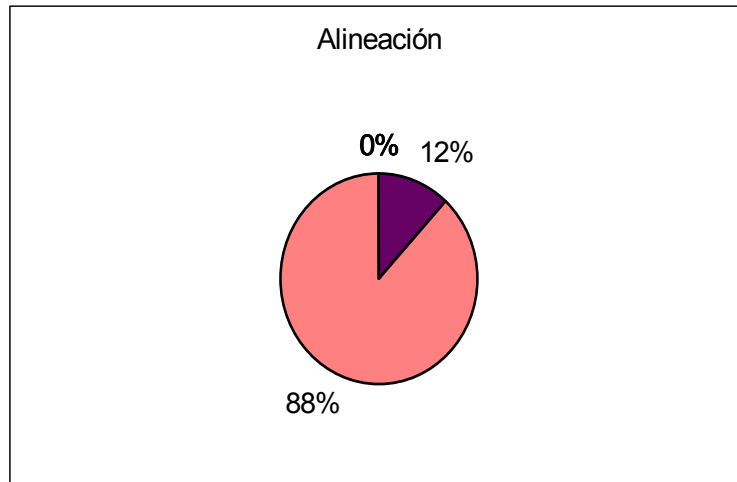
Pregunta doce. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios?

Tabla 12. Frecuencia de los servicios

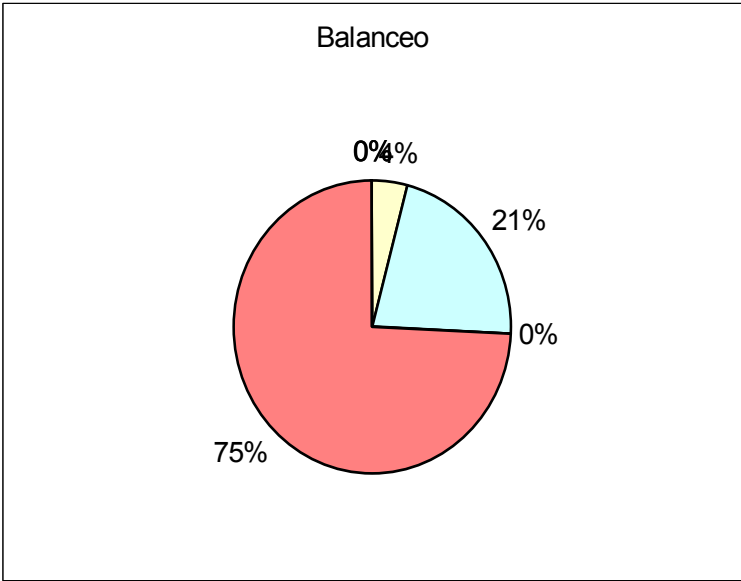
Ítem	C Lubricantes	Alineación	Balanceo	C. Aceite	S. Engrase	Lavado	Cafetería
Quincenal						150	74
Mensual	10					13	135
Bimestral	15		9	12	114		
Trimestral	100		45	105	99		
Semestral		15					
Anual		112	156	110			
Otro							
	125	127	210	227	213	163	209



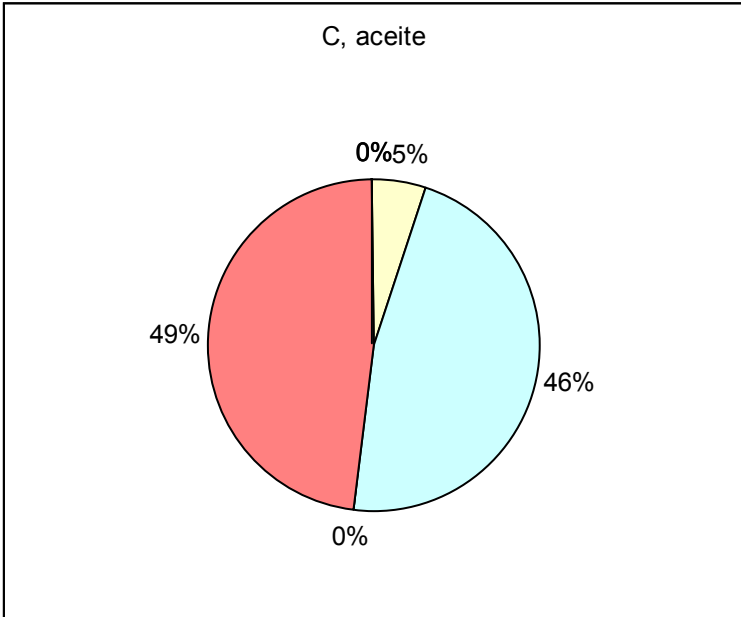
Análisis: Tal como se observa la compra de lubricantes, tiene una periodicidad de rotación trimestral como lo demuestra el respaldo del 80% de los encuestados.



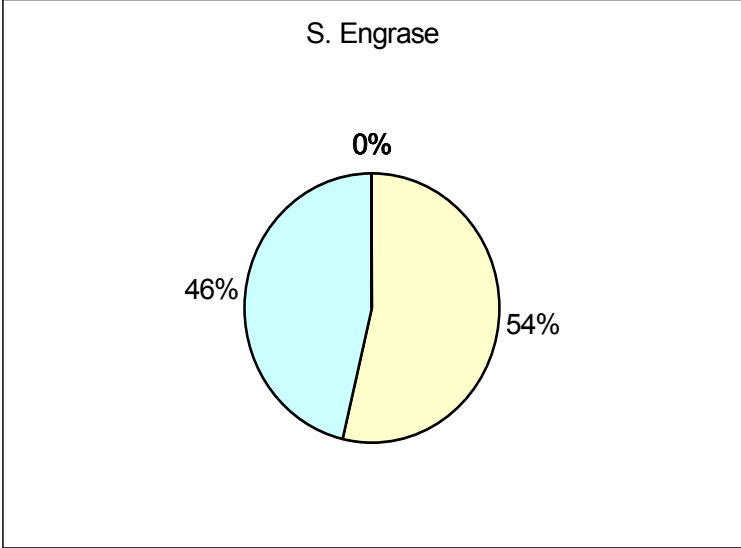
Análisis. El servicio de alineación tiene una periodicidad del 88% con utilización anual con lo cual se demuestra que este servicio lo realizan como mantenimiento preventivo para los vehículos.



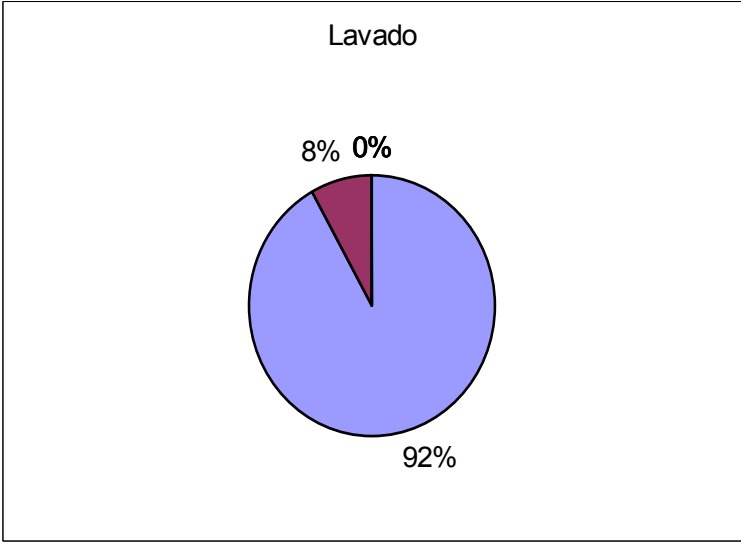
Análisis: El servicio de balanceo en un 75% al igual que la alineación lo realizan con frecuencia anual.



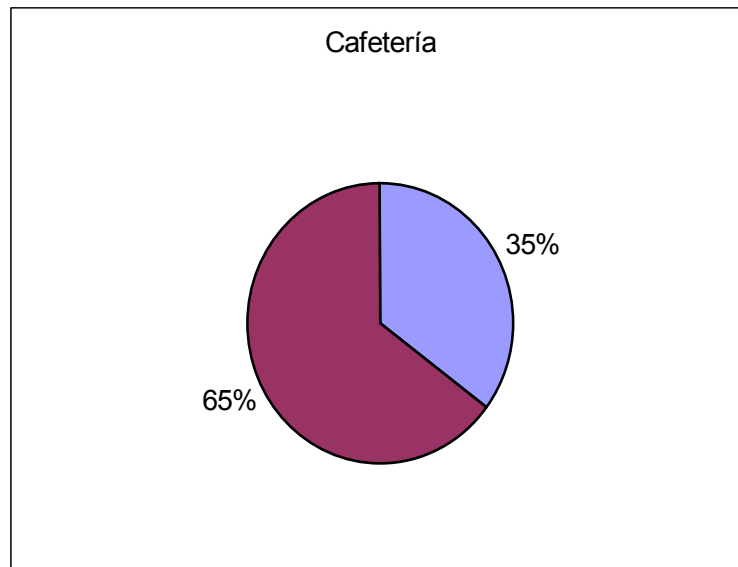
Análisis: El cambio de aceite tiene una periodicidad trimestral de un 46% y un 49% anual según las respuestas de los encuestados.



Análisis: El servicio de engrase tiene una mayor periodicidad que los anteriores en un 54% bimensual y un 46% trimestral, según la opinión de los encuestados.



Análisis: El 92% según los encuestados utilizan el servicio de lavado con la mayor frecuencia en un periodo no mayor a un mes.



Análisis: el servicio de cafetería también es respaldado en un alto porcentaje de utilización entre un 35% y un 65% de utilización diaria a mensual.

Análisis: Tal como se aprecia, el servicio de mayor frecuencia es el lavado, seguido de cafetería, engrase, cambio de aceite, balanceo y alineación. Este aspecto le brinda a SERVIAUTOS GIRÓN la periodicidad de la utilización de los servicios.

2.4 AUDITORIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

En SERVIAUTOS GIRÓN se prestan los servicios de:

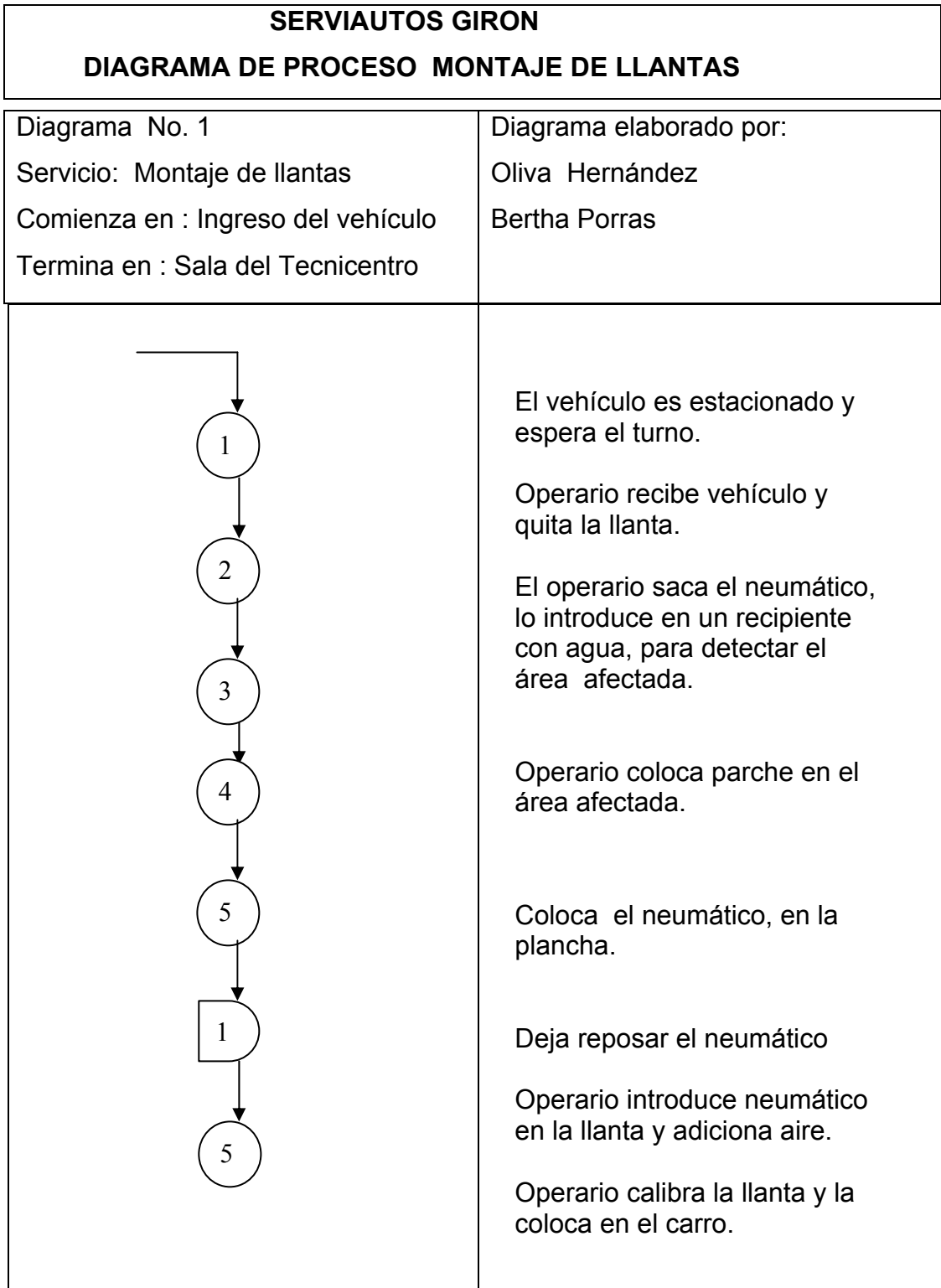
- ❖ Montaje de llantas.
- ❖ Reparación de llantas.
- ❖ Venta de llantas y neumáticos.

2.4.1 Proceso prestación del servicio.

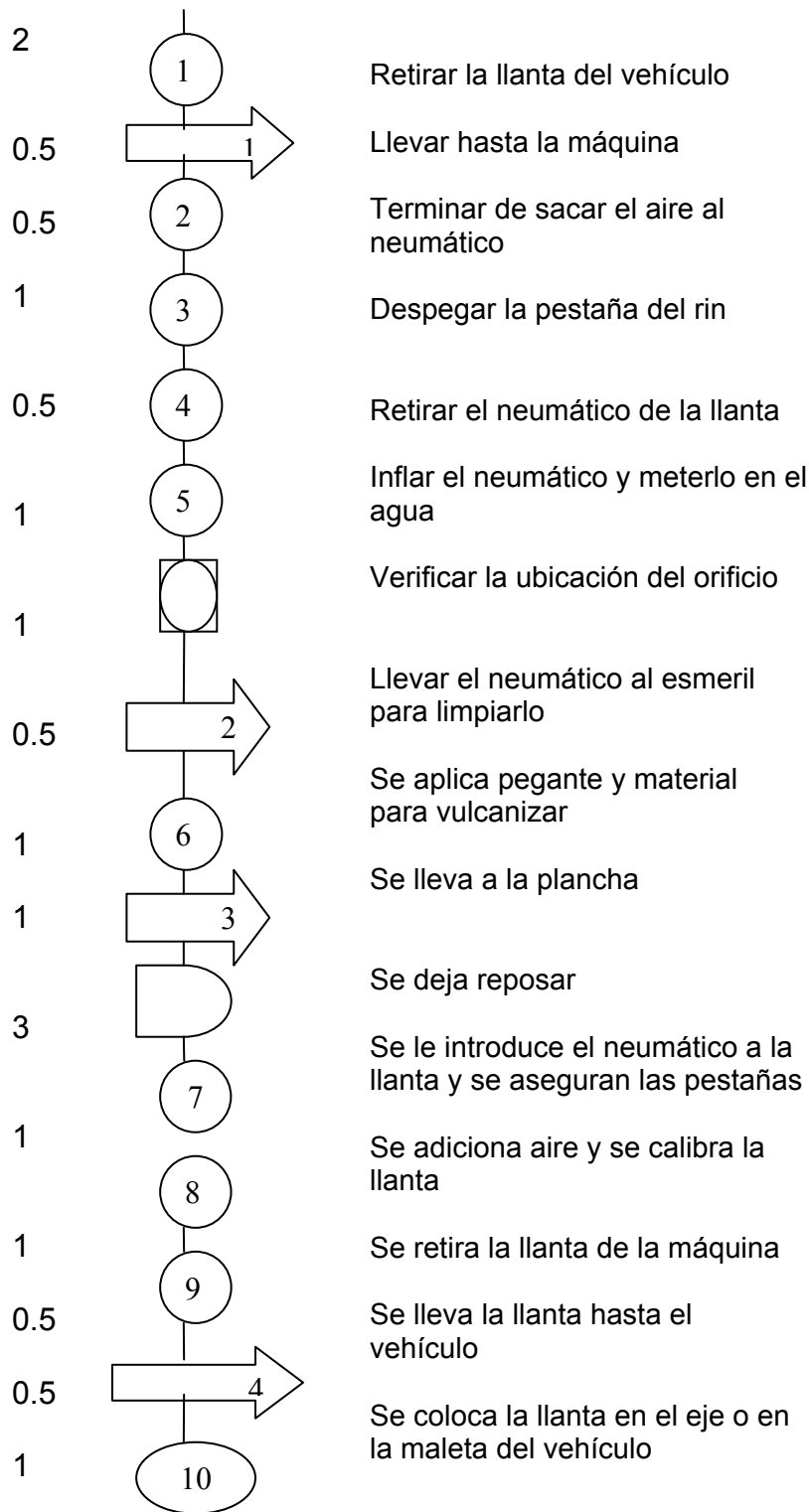
Los pasos a seguir en un montaje de llantas son:

- Inicialmente se retira la llanta del vehículo, sea que este colocada en el eje o en la maleta del vehículo.
- Se lleva la llanta a la maquina despinchadora que tiene dos partes fundamentales. En la primera parte del lado derecho, parte inferior del la maquina por medio de una palanca se termina de sacar el aire al neumático y se retira la pestaña del Rin sin sacar completamente el rin de la llanta.
- Se retira el neumático de la llanta.
- Se infla el neumático y mete al agua para ubicar el orificio.
- Se parcha el neumático.
- Se coloca la llanta sobre la segunda parte fundamental (parte superior).
- Se asegura la llanta con las pinzas.
- Se introduce el neumático a la llanta y se aseguran las pestañas de estas en el rin.
- Se adiciona el aire y se mide con el calibrador las libras necesarias para la llanta.
- Se saca la llanta de las pinzas.
- Se monta la llanta al carro ya se en el eje o en la maleta del carro.
- Sale el vehículo

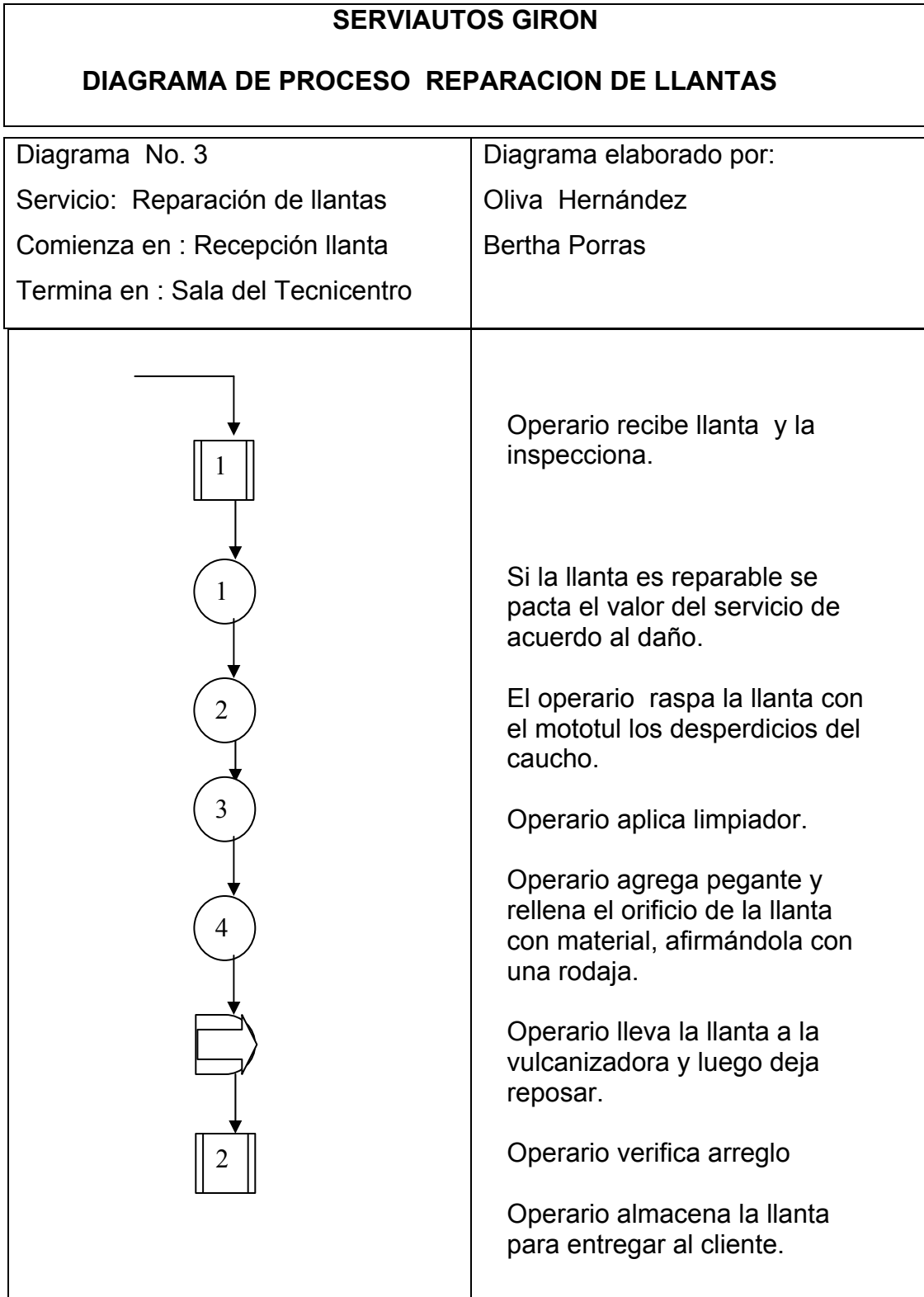
Gráfica 4. Diagrama de proceso del montaje de llantas



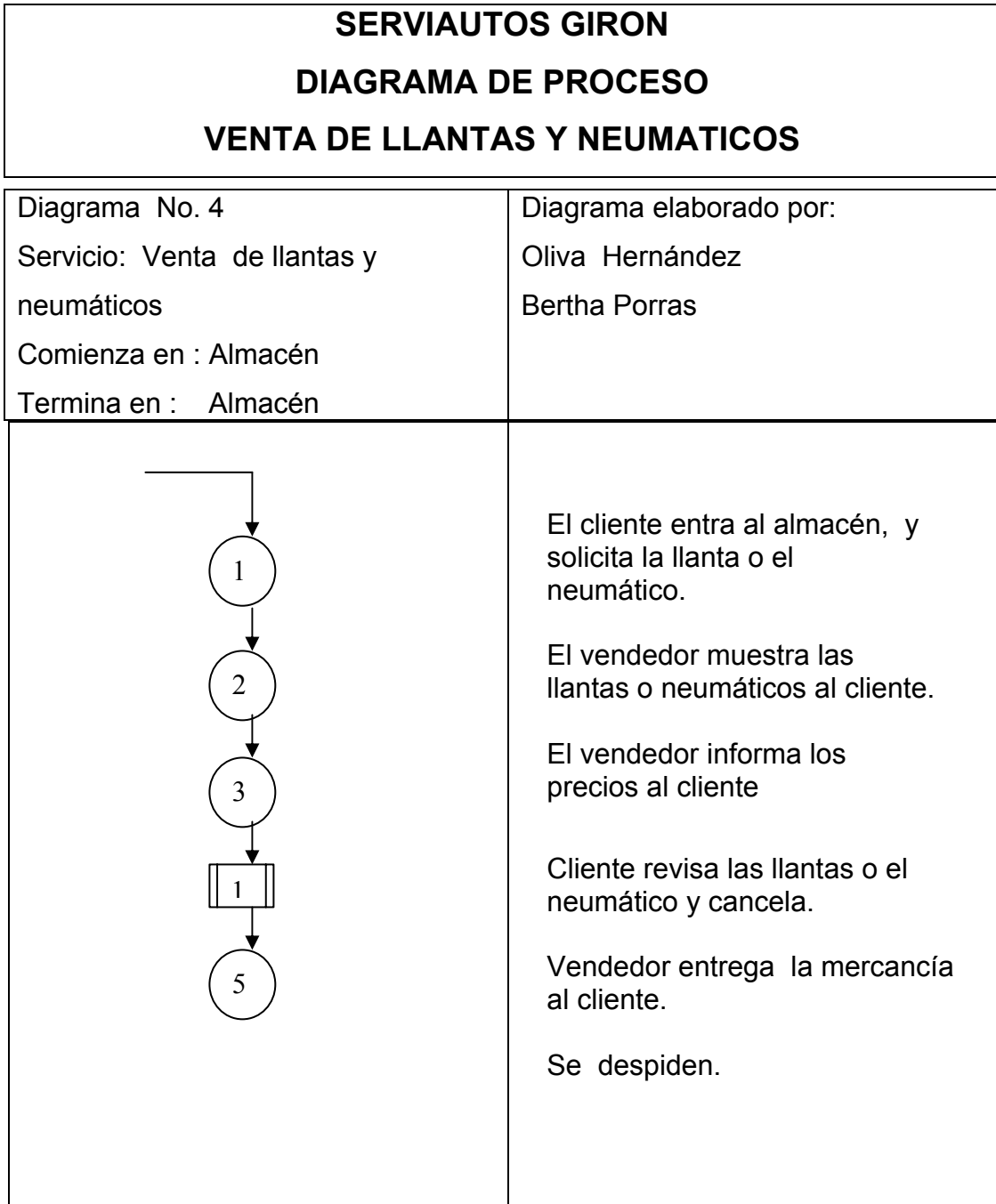
Gráfica 5. Diagrama de recorrido montaje de llantas



Gráfica 6. Diagrama proceso reparación de llantas.



Gráfica 7. Diagrama proceso venta de llantas y neumáticos.



2.4.2 Capacidad en la prestación del servicio. En el montaje de llantas se dispone de una capacidad por operario de 24 montajes en llanta pequeña y 16 en llanta grande, actualmente solo se utiliza el 50% de la capacidad instalada en llanta pequeña y el 37% en llanta grande.

En la reparación de llanta se dispone de una capacidad por operario de 8 reparaciones, actualmente se utiliza el 37% de esta capacidad.

En cuanto a la venta de neumáticos y llantas se dispone de 30 llantas de diferentes referencias y en neumáticos 70 en diferentes referencias actualmente se utiliza una capacidad en llantas del 12% y en neumáticos del 20%.

De acuerdo a lo anterior existe subutilización de la capacidad de planta por consiguiente representa una debilidad para la empresa.

2.4.3 Inventarios. En SERVIAUTOS GIRÓN no se lleva control de inventarios, esporádicamente se realizan los controles siendo esto una gran debilidad para SERVIAUTOS GIRON.

2.4.4 Fuerza de trabajo. Como la remuneración es por el número de servicios prestados, este estilo incentiva a los operarios a prestar el mayor número de servicios este factor ofrece una ventaja para la empresa.

2.5 AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación y el desarrollo buscan que las empresas estén a la vanguardia de la tecnología en el procesamiento de sus productos y servicios con el fin de ser más competitivos. En SERVIAUTOS GIRON, se evidencia una carencia de investigación y desarrollo, para mejorar las debilidades y

aprovechar las fortalezas de los servicios y así aumentar mas clientes, porque según información de la encuesta hay inconvenientes en la prestación de los servicios como lo es la demora, que es uno de los factores que mas repercutió en las respuestas de los encuestados, que si bien SERVIAUTOS GIRON, las conoce y entra a solucionar este fenómeno desarrollando métodos de eficiencia como lo son los estudios de tiempo y movimientos y otros, así podría obtener clientes mas satisfecho que atraerán a mas clientes.

Desde la actual situación este factor es una debilidad en SERVIAUTOS GIRON.

2.6 AUDITORIA FINANCIERA

La auditoria financiera determina las fortalezas y debilidades financieras de SERVIAUTOS GIRÓN para formular debidamente las estrategias.

SERVIAUTOS GIRON obtiene sus recursos económicos por medio de: venta de servicios como montaje de llantas, reparación de llantas, venta de neumáticos.

2.6.1 Razones financieras básicas. El análisis se realiza tomando como base los datos del estado de resultados y el Balance General de 2001 y 2002, según Anexos B, C, D y E.

- Razones de liquidez

Se define como la capacidad que tiene SERVIAUTOS GIRÓN para generar sus ingresos y cubrir sus obligaciones a corto plazo, a continuación se analizan las más importantes.

- **Razón corriente**

Resulta de dividir el activo corriente sobre el pasivo corriente.

Tabla 13. Razón corriente

Años	2001	2002
AC /PC	$25.312.300/8.839.812 = 2.86$	$33.930.600/12.340.412 = 2.75$

La liquidez de la empresa SERVIAUTOS GIRÓN es positiva, cada peso que debe está respaldada en un 100%, es decir en el 2001 poseía \$2.86 y en el 2002 \$2.75, aunque bajo su liquidez se nota que el incremento se debe al aumento de las ventas y por ende se aumento las obligaciones con proveedores, este factor favorece a la empresa y cuenta con una solvencia para respaldar sus deudas en el corto plazo y no recurrir a créditos.

Tabla 14. Razón de capital de trabajo

Años	2001	2002
AC –PC	$25.312.300-8.839.812=16.472.488$	$33.930.600-12.340.412=21.590.188$

De acuerdo a las resultados el capital de trabajo de SERVIAUTOS GIRÓN va en aumento, lo que indica el respaldo para con los gastos generados en su proceso operativo de prestación de servicios.

- Razones de Endeudamiento

Es el nivel en que SERVIAUTOS GIRIÓN usa el dinero con terceros para financiarse. El nivel de deuda resulta de dividir el pasivo total sobre el activo total.

Tabla 15. Deuda

Años	2001	2002
PT /AT	$33.839.812 / 154.952.300 = 22\%$	$32.340.412 / 158.410.600 = 20\%$

Se puede apreciar una disminución en la deuda de un 22% en el 2001 y un 20% en el 2002 siendo esto favorable para la empresa, además este porcentaje esta por debajo del valor aceptado en el mercado; el cual es del 70% lo que indica que si la empresa desea financiarse con recursos de terceros lo puede obtener.

Endeudamiento en el corto plazo, es el resultado entre el pasivo corriente y pasivo total.

Tabla 16. Deuda a corto plazo

Años	2001	2002
PC / TP	$8.839.812 / 33.839.812 = 26\%$	$12.340.412 / 32.340.412 = 38\%$

La deuda está concentrada en mayor proporción en el largo plazo el 2001 poseía el 26% y en el 2002 paso al 38%, aun así posee buena aceptación para financiarse con terceros.

- **Razones de actividad**

Este bloque indica la efectividad con que la empresa usa sus recursos y se mide por la generación de liquidez que producen algunas cuentas para pagar las obligaciones a medida que se vencen.

- **Rotación cartera.**

Es el resultado de las ventas a crédito sobre las cuentas por cobrar promedio.

Tabla 17. Rotación cartera

Años	2001	2002
Ventas crédito C * C	$84.350.000/7.600.200 = 11.1$	$101.350.000/4.500.000 = 22.52$
Periodo promedio Rotación	$360 /11.1 =32$ días	$360 /22.52 =16$ días

Las ventas en el Año 2001 se recuperaron a los 32 días mejorando en el 2002 a 16 días, lo que significa que SERVIAUTOS GIRÓN ha mejorado su gestión de cartera incrementando el capital de trabajo y el bienestar para sus colaboradores.

- **Rotación de activos totales**

Es la rotación de los activos sin descontar la depreciación, ni las provisiones de inventario y deudas malas.

Tabla 18. Rotación activos

Años	2001	2002
Ventas totales	48.350.000/160.112.300= 0.30	101.350.000/166.730.600 = 0.61
Activo total		

Tal como se muestra en la tabla anterior cada peso invertido genera \$ 0.30 en el 2001y en el 2002 mejoro en \$0.61 la utilidad para la empresa.

- **Razones de rentabilidad.**

Estas Razones demuestra la efectividad de la administración para tener sobre los costos y gastos y convertir las ventas en utilidades.

Margen de operación. Resulta de dividir la utilidad operacional sobre las ventas netas.

Tabla 19. Margen de operación

Años	2001	2002
Utilidad operacional	12.559.900 /84.350.000 =15%	15.706.600 /101.350.000 =15%
Ventas netas		

De acuerdo a los resultados la empresa fue efectiva al obtener una rentabilidad positiva, lo que demuestra que los ingresos superaron a los gastos siendo esto favorable para la empresa.

Margen neto. Es el resultado entre la utilidad neta y las ventas.

Tabla 20. Margen Neto

Años	2001	2002
<u>Utilidad neta</u> Ventas netas	3.573.088 /84.350.000=4.24%	8.530.788 /101.350.000=8.42%

Lo anterior demuestra que la empresa va mejorando la efectividad para convertir los recursos en utilidades y maximizar la ganancia de la empresa, esto favorece a SERVIAUTOS GIRÓN.

Rentabilidad con relación al capital. Resulta de dividir la utilidad neta sobre el sobre el patrimonio.

Tabla 21. Capital

Años	2001	2002
Utilidad neta Patrimonio	3.573.088 /121.112.488 =3%	8.530.788 /123.070.188 = 6.77%

La rentabilidad es positiva y va en aumento del 3% en el Año 2001 para el 2002 en 6.77% favoreciendo la inversión e incrementando el patrimonio lo que deja ver la buena acción financiera de SERVIAUTOS GIRÓN.

2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

El procedimiento para elaborar la matriz de capacidad interna, consiste en analizar las fortalezas, y debilidades que relacionan las áreas funcionales de la empresa, para lo cual se conformo un grupo estratégico integrado por el

Propietario, un representante de los empleados y las autoras del proyecto y para realizar el análisis se utilizó la técnica de lluvia de ideas para luego proceder de la siguiente manera:

1. Seleccionar los factores.
2. Identificar las fortalezas y debilidades.
3. Agrupar los factores en cada variable.
4. Calificar las variables de acuerdo a lo siguiente:
 1. Debilidad fuerte
 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor
 4. Fortaleza mayor

Luego se multiplica cada calificación por el valor de la variable para concluir con las matrices tal como se muestran a continuación.

2.8 MATRIZ DE AUDITORIA GERENCIAL

Tabla 22. Ponderación auditoria gerencial

Variable	Ponderación	Débil		Fuerte		Resultados	Explicación
		1	2	3	4		
Planeación	0.25	x				0.25	La empresa no planea sus actividades
Organización	0.20			x		0.80	Se evidencia la división del puestos de trabajo
Selección de personal	0.15		x			0.30	No existe un método adecuado de selección
Dirección	0.20			x		0.80	Estilo participativo
Control	0.20	x				0.20	No existe control propiamente establecido
Total	1					2.35	El factor presenta tendencia negativas que la empresa debe cuidar

Tabla 23. Ponderación auditoria de mercados

Variable	Ponderación	Debilidad		Fortaleza		Resultados	Explicación
		1	2	3	4		
Servicio al cliente	0,35				x	1,40	Al cliente se le orienta y brinda un buen servicio
Análisis de la competencia	0,35			x		1,05	Se tiene un solo competidor fuerte
Analisis del cliente	0,3		x			0,60	La participación es baja
Total	1					3,05	El factor presenta tendencia positiva que la empresa debe aprovechar

Tabla 24. Ponderación prestación de servicios

Variable	Ponderación	Débil		Fuerte		Resultados	Explicación
		1	2	3	4		
Proceso prestación de servicio	0,30				x	1,2	Los servicios prestados son excelentes
Capacidad	0,20		x			0,4	Se esta subutilizando la capacidad
Inventarios	0,25	x				0,25	No existe control de inventarios
Fuerza de trabajo	0,25				x	1	El estilo de remuneración estimula la prestación de servicio
Total	1					2,85	El factor ofrece ventajas que la empresa debe aprovechar

Tabla 25. Auditoria financiera

Variable	Ponderación	Débil		Fuerte		Resultados	Explicación
		1	2	3	4		
Liquidez	0,25			x		1	Se tiene buen respaldo para cubrir las deudas
Deuda	0,25			x		1	Tiene un margen adecuado de deudas
Actividad	0,25			x		0.75	Los activos generan utilidades
Rentabilidad	0,25			x		0.75	Es buena la gestión rentable del 4%
Total	1					3.5	El factor ofrece ventajas que la empresa debe aprovechar

Tabla 26. Matriz Resumen

Factor	Ponderación	Resultado	Total
Gerencial	0.25	2.35	0.59
Mercados	0.25	3.05	0.76
Prestación servicios	0.25	2.85	0.71
Financiera	0.25	3.5	0.88
Total			2.94

Una vez analizados los resultados, 2.94 por encima de la media de la matriz (2.5) se concluye que SERVIAUTOS GIRÓN posee más fortalezas que debilidades, reflejando con ello que las tendencias positivas de su interior la ayudaran a mejorar su gestión en el mercado brindando opciones de trabajo a la población gironesa y zonas aledañas, además a sus clientes mejores servicios.

3 EVALUACIÓN EXTERNA

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir vistas como organismos que tienen transformaciones recíprocas con su entorno.

En un medio como en el que se mueven las empresas, es factor determinante para el éxito o fracaso, es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los gustos y necesidades del consumidor, de las condiciones políticas, de las estructuras de mercado así como los cambios tecnológicos, no solo pueden tener efecto en una u otra compañía individual sino que pueden generar crisis en toda la industria.

Por lo tanto se debe identificar las oportunidades y las amenazas del medio, mediante la investigación de esos factores, por medio de la información primaria y secundaria.

Este análisis contempla los factores económicos, socio- cultural, político, competitivo y tecnológico que subdivididas en variables se identifican en SERVIAUTOS GIRÓN como amenazas y oportunidades.

3.1 FACTOR ECONÓMICO

El resultado de la economía del Departamento de Santander al culminar el primer semestre de año 2002, tuvo características disímiles al medir el comportamiento de los principales indicadores, es así como la variación del índice de precios al consumidor en lo corrido del año para el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) fue de (4.64%), que la ubicó en

séptimo puesto entre las 13 ciudades objeto de medición, señalando una disminución de 15% con respecto al total corrido a nivel nacional.

De otra parte, la tasa de desempleo en (AMB) se ubico en el (20.8%), registrado un incremento del 14.9% con respecto al periodo del año anterior. Las exportaciones del Departamento de Santander disminuyeron, mientras que las importaciones, señalaron un aumento de (1.4 %), gracias al auge en las compras de productos diversos de las industrias químicas, maquinas y material eléctrico y cereales.⁴

Este panorama tiene efectos en la empresa SERVIAUTOS GIRÓN, ya que al reactivarse la economía, hay más capacidad de compra y, por consiguiente mayor uso de los servicios, cosa contraria si la economía no se reactiva. Para reflexionar más sobre este factor a continuación se enuncian las siguientes variables económicas.

3.1.1 Intereses bancarios. El 31 de julio de 2003 la Superintendencia Bancaria expidió la resolución N.0772 por la cual certifica el interés bancario corriente vigente entre el 1° y el 31 de agosto de 2003 en (19,88%) efectivo anual, registrando un leve incremento de 0,44% con respecto a la certificación de julio.⁵

Este efecto favorece a SERVIAUTOS GIRÓN, ya que al desear crédito para compra de maquinaria y mejora de sus instalaciones puede hacerlo aprovechando las bajas tasas del mercado, por otra parte la inversión en automóviles es conveniente para la mayoría de las personas que no los poseen. Para la empresa representaría una mayor demanda de los servicios

⁴ Informe de Coyuntura Económica Regional.

⁵ Superintendencia Bancaria, 31 de Julio de 2003

al incrementar la tenencia de vehículos. Por lo tanto esta variable representa una oportunidad.

3.1.2. Crédito de fomento. Bancoldex es una de las entidad que otorga crédito a las pequeñas y medianas empresas a bajos intereses, es así que SERVIAUTOS GIRON, se apoyará en esta entidad para financiar la compra de productos como llantas, neumáticos, y demás, para mejorar la competitividad en precios en el mercado y, por ende establecer que permita una mayor participación en el mismo, es así, que esta variable representa una oportunidad para la empresa.

3.1.3 Mercado laboral. En el trimestre abril – junio de 2003, los indicadores del mercado laboral para las cabeceras municipales fueron: tasa global de participación (62,7%), tasa de ocupación (53,0%), tasa de subempleo (32,1%) y de desempleo (15,5%).⁶ Tal como se demuestra, la cantidad de personas desocupadas tiende a incrementarse al pasar el tiempo, debido a que en el mismo trimestre del año anterior esta tasa se ubicaba en un 14.2%.

Como se puede apreciar este factor representa una amenaza para SERVIAUTOS GIRÓN, ya que el desempleo acarrea disminución de los ingresos y por consiguiente afecta la capacidad de compra en servicios, llantas, neumáticos y en general todo lo relacionado con el transporte.

3.1.4 Inflación. En Santander en lo corrido del 2002 los precios al consumidor en el Área Metropolitana de Bucaramanga acumularon una variación de (5.39%).

⁶ DANE. Encuesta Continua de Hogares. * Miles de Personas

Los alimentos y el transporte mantuvieron la contribución más alta para el índice de precios del consumidor (IPC) durante lo corrido del año. El transporte y las comunicaciones registraron un crecimiento de un (18.45%) y, (8.74%) y, a su vez participando con (77.3%) de la contribución total de transporte y comunicaciones.

El grupo de bienes y servicio fue el que más presionó el comportamiento inflacionario de agosto: transporte y comunicaciones con una variación de (1.10%).

Según estadísticas tomadas por el (DANE) la meta dispuesta por el Banco Central para el 2003, es de (5%) y, (6%), lo que prevé dificultad para su cumplimiento.

Se puede apreciar que el grupo de transporte y, comunicaciones; son los que más contribuyen al alza de la inflación, este fenómeno indica que este sector es el que mas variabilidad e inestabilidad presenta en sus precios al publico, debido principalmente a la variación del precio de la gasolina y, sus derivados, convirtiéndose en una amenaza para SERVIAUTOS GIRÓN porque el precio de los servicios no se puede incrementar de acuerdo al comportamiento de la inflación porque estaría en desventaja frente a la competencia, pero si se aumenta el precio de las llantas, neumático y demás productos complementarios.

3.1.5 Producto interno bruto. En el 2002 el producto interno bruto creció el (1.68%); 3% por encima del crecimiento de 2001. La meta de crecimiento de este año se redujo en julio de 2002 de (2%) a (1.2%); como consecuencia de los pobres resultados obtenidos en el primer semestre del año.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el desempeño económico durante el 2002 estuvo afectado por: la lenta recuperación de la demanda interna, las diversas crisis y, recesiones presentadas por los países vecinos en especial los principales socios comerciales: Venezuela y Estados Unidos; el desequilibrio fiscal, el conflicto armado y el contrabando.

La siguiente tabla muestra el crecimiento del PIB por ramas económicas:

Tabla 27. Crecimiento del (PIB) según ramas de la actividad económica (%)

Ramas de Actividad económica	2001	2002
Agropecuaria, selvicultura, caza y pesca	0.68	0.63
Explotación de minas y canteras	-9.74	-4.64
Electricidad, gas y agua	1.70	3.03
Industria manufacturera	-1.29	1.08
Construcción	13.77	8.72
Comercio, reparación restaurantes y hoteles	2.27	1.60
Transporte almacenamiento y comunicaciones	4.33	3.45
Servicios de empresa	-0.60	2.37
Servicios sociales, comunales y personales	1.66	0.92
Servicios de intermediación financiera medios Indirectamente	-5.51	0.00
Total PIB	1.39	1.69

Los sectores que mostraron mayor dinamismo en su crecimiento fueron: construcción con (8.7%), transporte y comunicaciones con el (3.4%) y Electricidad, gas y agua con (3%).⁷

⁷ www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind_marco_piba.htm

De acuerdo a los resultados mostrados, el crecimiento del producto interno bruto (PIB) no es favorable ya que el crecimiento de la economía es muy lento y esto no es conveniente para ningún sector, aunque el sector transporte mostró una dinámica aportando un (3.4%) junto con comunicaciones aun el resultado general es muy bajo, lo que representa una amenaza para SERVIAUTOS GIRÓN porque la economía no muestra índices de recuperación con el pasar de los años.

3.1.6 El contrabando. Es el ingreso ilegal de mercancías, que sin lugar a dudas es uno de los fenómenos que más afecta la economía del país así, lo afirma el presidente de la Asociación del sector automotor y sus partes Tulio Zuluaga⁸, que este sector es sensible al contrabando.

Los servícentros y talleres de Bucaramanga y su Área Metropolitana sean visto afectados por este flagelo, debido al ingreso de mercancías provenientes especialmente de Venezuela las cuales son más económicas y por lo tanto la gran mayoría de personas que poseen vehículos programan viajes a la frontera y aprovechan para comprar llantas, neumáticos, partes y accesorios para sus vehículos, lo que disminuye la actividad y por ende los ingresos de las anteriores empresas.

Esta situación no es ajena a SERVIAUTOS GIRÓN, lo cual representa una amenaza.

⁸ www.Colombia.com/especiales/2002/contrabando/index.asp

3.2 FACTOR SOCIO CULTURAL

Una organización debe identificar los cambios sociales, culturales, demográficos y, ambientales que de una u otra manera afecten su actividad.

A continuación se enuncian algunos de estos factores que afectan a SERVIAUTOS GIRÓN.

3.2.1 Plan de ordenamiento territorial. Consiste en la organización de los sistemas estructurales del territorio para enfrentar las debilidades y, amenazas que se originan por la masificación territorial. Dentro de las políticas de este se contemplan:

- ***Política de sostenibilidad ambiental:*** La cual contempla la construcción de un ambiente y un espacio público más digno y humano.
- ***Política de espacio público:*** Orientada a proteger la integridad y la destinación de los espacios de uso común de interés general.
- ***Política de movilidad:*** Define el sistema vial, el cual proporciona senderos que sirvan para movilidad ciclo peatonal, garantizando que en todos los sectores exista la posibilidad de realizar pares, así como desplazarse en vehículos automotores; el sistema aéreo para mejorar el actual aeropuerto y, el sistema férreo el cual se puede activar el tramo férreo inactivo actualmente en bocas.
- ***Política de desarrollo urbano:*** Reestructuración de infraestructura básica, equipamiento de servicios públicos domiciliarios, recuperación ambiental y, espacio público de los sectores residenciales.

De las anteriores políticas la que más incidencia positiva tiene sobre SERVIAUTOS GIRÓN, es la política de movilidad debido a que este se encuentra ubicado dentro de una zona de alto flujo vehicular, además es una zona donde se tiene la posibilidad de seguir creciendo según el proyecto de Transporte Masivo en el (AMB), con la Troncal del Magdalena.

3.2.2 Plan general de transporte. En Girón, cualquier acción sobre el transporte debe enmarcarse dentro del plan general de transporte, articulado con el plan general del espacio público y, el manejo del transporte metropolitano a través de la creación de nuevas empresas o entes de transporte que asuman los roles de planeación, programación y control.

Con la creación de este mecanismo, para la empresa como para cualquier otra empresa del sector, representa una oportunidad, ya que asegura estabilidad y, rumbo del transporte en esta ciudad y, por consiguiente mayor afluencia vehicular lo que trae consigo mayor cantidad en la prestación del servicio para SERVIAUTOS GIRON.

3.2.3 Sistema de desplazamiento. A nivel general, Girón puede permitir los siguientes tipos de sistemas de desplazamiento en función del tipo de vehículo utilizado:

- ❖ Transporte público: masivo (pesado y liviano) y particular
- ❖ Transporte particular: liviano y pesado
- ❖ Ciclo vías y peatonales
- ❖ Transporte turístico: busetas turísticas, carruajes en el casco urbano.

Estas características favorecen a SERVIAUTOS GIRÓN, ya que su ubicación estratégica permite atender a toda clase de vehículos que transitan por el lugar y se dirigen a las diferentes ciudades del país.

3.2.4 Usos y normas del suelo. De acuerdo a la actividad que se desarrolla en SERVIAUTOS GIRÓN, este se encuentra clasificada en la zona de comercio y servicios, según Tabla 48, por lo tanto el plan de ordenamiento territorial no perjudica en ningún aspecto a la empresa sino que con sus políticas (numeral 3.2.1) favorece y fortalece el desarrollo de actividad.⁹

La siguiente tabla muestra las clasificaciones según la actividad empresarial.

Tabla 28. Usos y normas del suelo

Actividades	Escalas de los usos específicos
Comercio y servicios	<ul style="list-style-type: none"> a. Comercio especial metropolitano. b. Comercio zonal c. Comercio local d. Comercio recreativo e. Hospedaje f. Comercio personales locales
Residencial	<ul style="list-style-type: none"> a. Vivienda tradicional b. Vivienda de interés social (VIS)
Dotación	<ul style="list-style-type: none"> a. Equipamiento urbano comunitario b. Servicios de dotación urbana y metropolitana. c. Servicios institucionales y administrativos d. Zona de manejo del espacio público de 20 metros (recreación pasiva y activa)
Industrial	<ul style="list-style-type: none"> a. Industria de base tecnológica e innovación. b. Industria manufacturera c. Industria doméstica
Conservación histórica	<ul style="list-style-type: none"> a. Casco antiguo: monumento nacional
Forestal protector de recreación pasiva	<ul style="list-style-type: none"> a. Ronda hídrica de protección de 30 metros. b. Parque urbano c. Aislamiento de pie y bordes de talud

⁹ Plan de Ordenamiento Territorial (POT) 2000 - 2009

3.2.5 Cultura gustos y preferencias. Girón requiere de un sevicentro que preste una gran variedad de servicios a precios competitivos, buenas instalaciones, excelente atención y garantía en el servicio, a los poseedores de automóviles y así evitar el desplazamiento hasta la ciudad de Bucaramanga, que repercute en sobrecostos, congestiones y largas esperas en la atención.

SERVIAUTOS GIRÓN esta ubicada en una zona amplia y transitada por vehículos locales y nacionales lo que posibilita a los clientes utilizar los servicios que esporádicamente tienen que realizar, este factor presenta una oportunidad para SERVIAUTOS GIRÓN.

3.2.6 Nivel educativo. El bajo nivel de educación en Colombia, es una limitante para la mayor productividad y competitividad del país, ya que el 85% de los jóvenes de 18 a 25 años no tienen acceso a la educación superior. Tal como se aprecia¹⁰, para que las empresas sean competitivas sus dirigentes especialmente deben tener conocimientos, brindar capacitación para que se conozcan los procesos que deben seguirse, e invertir en tecnología y prepararse para los eventuales cambios en el futuro, entre otros.

Para SERVIAUTOS GIRÓN, la educación es el motor de fuerzas que mejorara la empresa, aunque su parte operativa es reacia a la capacitación, se buscará la oportunidad que aprendan en el puesto de trabajo mediante orientación profesional, por tanto esto representa una oportunidad para que la empresa sea mas competitiva y productiva.

¹⁰ www.economíaenred.com/educación/pilardelacompetitividad

3.2.7 Violencia. Este fenómeno es el principal contrator de la economía tal como lo manifiesta la revista dinero es su edición de marzo del 2002, en donde manifiesta que la inversión se ha contraído en un (65%) y, esto debido a que el flagelo de violencia genera inseguridad en los inversionistas.

Para los clientes de SERVIAUTOS GIRON su ubicación estratégica representa un alto grado de seguridad aunque esto no lo excluye de este fenómeno, por tanto este factor es una amenaza para la empresa.

3.3 FACTOR GUBERNAMENTAL POLÍTICO – JURÍDICO

3.3.1 Política fiscal. El gobierno ha presentado a consideración del Congreso un proyecto de ley encaminada a mejorar la calidad de la política fiscal, tal como lo manifiesta en su ACTUAL REFERENDO a través de reforma de pensiones, ahorro en los gastos y, funcionamiento del estado, el alivio de la deuda hipotecaria entre otras¹¹. Con la aprobación de esta ley se vera reflejado en la disminución del gasto público y, los impuestos bajarían, por consiguiente representa una oportunidad para mejorar el capital de trabajo de SERVIAUTOS GIRÓN.

3.3.2 Reforma laboral. La propuesta del Gobierno es que a partir del año 2018, los hombre se jubilen a los 65 años, y las mujeres a los 62 años, con 1.300 semanas y, el porcentaje de cotización en el 2004 será de 14.5% y, en el 2005 pasaría a (15,5%). Además; contempla que los colombianos cambien el valor de las horas extras, los festivos y, dominicales por cinco días hábiles de vacaciones. De esta manera el periodo vacacional quedaría en 20 días hábiles al año.

¹¹ Colombia.analítica.com/economía/7862439.asp

Del mismo modo se propone que la jornada de trabajo diurna comience a las 5:00 a.m. y, finalice a las 9:00 p.m., dividida en dos jornadas, lo cual eliminaría el pago de tiempo extra.¹²

Para SERVIAUTOS GIRÓN, estas políticas no representa ninguna amenaza por lo que se trabaja a destajo; mas bien reafirma que los horarios de trabajo deben ser extendidos de acuerdo con la actividad que desarrolla cada empresa

3.3.3 Reforma tributaria. Según el presidente Uribe dijo que no quería otra reforma tributaria ni impuestos, la verdad es que en el Ministerio de Hacienda advierte que las cuentas fiscales del 2003 muestran cifras preocupantes y hacen pensar que otra reforma será inevitable.

Como resultado del fallo de la Corte Constitucional que tumbó el IVA del dos por ciento (2%) previsto para entrar en vigencia en el 2005, el Ministerio de Hacienda comenzó a diseñar una nueva reforma fiscal.

El Ministro de Hacienda (e), Juan Ricardo Ortega, afirmó que “La corte muestra otro panorama y que es imposible pensar que podemos financiar inversión social y orden público permanente, ese es el debate que queremos plantearle a la opinión pública”. Agregó que el país no es viable sin los recursos del 2005, algo que comparten algunos expertos.¹³

El Exministro de Hacienda, Juan Manuel Santos, señaló que debe haber una nueva reforma porque las cuentas para el año 2005 están descuadradas. Recordó Santos que no solo los millones que se caen del IVA del dos por ciento (2%), sino que por el contrario se deben seguir buscando otros

¹² www.americaeconomica.com/números3/174/noticias/dareformalaboralcolaju.htm

¹³ www.portafolio.com.co

700.000 millones de pesos para el próximo año. De entrada ya son 1,5 billones que hacen falta. En fin cualquier medida que se tome para financiar el déficit fiscal afecta el capital de trabajo de las empresa en especial el de SERVIAUTOS GIRON, por lo tanto esto representa una amenaza.

3.3.4 Normatividad del sector. Con el ánimo de mantener control en la industria, servir de soporte al gobierno y, darle una mejor organización a las actividades que se ejecuten a diario, los autoservicios, han tenido que asumir ciertas responsabilidades de vital importancia para ellos.

En el área tributaria y comercial de este sector, es importante resaltar la expedición de las reformas tributarias contempladas en las siguientes normas y leyes:

- ❖ Según el Código de Comercio, todo negocio inscrito en INDUSTRIA Y COMERCIO, debe pagar anualmente de acuerdo a su actividad económica un porcentaje que se asigna según los productos y servicios comercializados.
- ❖ Registrar las ventas y las compras diarias en el libro fiscal.
- ❖ Registrarse en la Cámara de Comercio.
- ❖ Decreto 948 de 1995, contempla el reglamento de la protección y control de calidad del aire.
- ❖ Resolución Número 005 de Enero 9 de 1996, por lo cual se reglamenta los niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles terrestres de gasolina Diesel y se detiene los equipos y procedimientos de medición de dichas emisiones y adoptan otras disposiciones.¹⁴

¹⁴ Nuevo Código de Comercio, 2003

El cumplimiento de estos decretos y leyes respaldan el desarrollo de las actividades en la empresa ya que son los que dan garantías que se cumplen con las normas mínimas para funcionar, en este aspecto SERVIAUTOS GIRÓN se encuentra favorecida.

3.4 FACTOR COMPETITIVO

Conocer la competencia es uno de los factores importantes para formular buenas estrategias.

3.4.1 Análisis del mercado. De acuerdo al análisis realizado en el sector automotriz y, comparando los movimientos de las ventas con el año anterior se muestra una recuperación tal como, se describe a continuación, según análisis realizados por el (DANE).¹⁵

Las empresas del sector automotriz reportaron que en el corrido del 2003, hasta junio, las ventas han aumentado (6,9%) frente a igual periodo del año anterior. En efecto, durante el primer semestre de 2002, las empresas del sector reportaron ventas por 41.302 unidades y para el mismo periodo de 2003, la cifra fue de 44.156.

En el periodo referido, las ensambladoras nacionales vendieron 33.102 vehículos, las importadoras 11.054.

¹⁵ Fuente DANE

Según el tipo de vehículos, las ventas se distribuyen así: automóviles particulares 24.680, taxis 6.667; utilitarios 4.283, pickups 2.787; Vans y furgonetas 900; vehículos comerciales de carga 2.235 y, comerciales de pasajeros 2.604. Esta situación representa una oportunidad para SERVIAUTOS GIRÓN, ya que se muestra que en el mercado de automóviles se presenta un aumento que conduciría a una mayor utilización de los servicios.

3.4.2 Competidores actuales – análisis de la competencia. En Girón y, su área se encuentran registradas en la Cámara de Comercio 18 montallantas, de los cuales 3 son de regular tamaño, y trayectoria y, experiencia que ofrecen igual, superior o inferior servicio que SERVIAUTOS GIRÓN, y que son los competidores fuertes de la empresa. A continuación se enuncian en el siguiente cuadro:

Cuadro comparativo de los principales competidores de SERVIAUTOS GIRÓN.

NOMBRE SERVICENTRO	UBICACION	TECNOLOGÍA UTILIZADA	CANTIDAD DE PERSONAL	SERVICIOS OFRECIDOS
Caneyes	Estratégica	Adecuada	Insuficiente	Montaje de llantas, lavado, cambio de aceites, venta de neumático y llantas
Plinio	Poco Adecuada	Escasa	Poco	Montaje de llantas y venta de llantas, rines y neumático usado
León	Poco Adecuada	Escasa	Insuficiente	Montaje de llantas y venta de llantas y neumáticos
Serviautos Girón	Estratégica	Adecuada	Suficiente	Montaje de llantas, venta de llantas, y neumáticos

Tal como se aprecia en el cuadro anterior, el principal competidor de SERVIAUTOS GIRON, es Montallantas Caneyes por su variedad en servicio y su ubicación estratégica dentro de la estación de servicio Terpel Caneyes, esto repercute para que SERVIAUTOS GIRON aproveche sus ventajas y convierta este factor en una oportunidad para competir en el mercado con un buen servicio.

3.4.3 Competidores potenciales. Dentro de los competidores potenciales se encuentran los talleres que funcionan en zonas aledañas a SERVIAUTOS GIRON, que ofrecen el servicio de montaje de llantas, pero no gozan de una infraestructura acorde a las necesidades de los clientes pero si, de una buena ubicación que los pone en ventaja.

Esta situación representa una amenaza que afecta la actividad de SERVIAUTOS GIRÓN.

3.4.4 Capacidad negociadora. La capacidad de negociación del Montallantas con las empresas de su mismo rango es igual, ofrecen el mismo precio y, las mismas garantías solo que SERVIAUTOS GIRÓN tiene más capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes, en cuanto a la mano de obra frente a la competencia, lo cual constituye una oportunidad en el mercado para SERVIAUTOS GIRÓN.

3.5 FACTOR AMBIENTAL

3.5.1 Factor ambiental. De acuerdo a las políticas ambientales de Colombia, mediante las cuales se pretende que la actividad comercial

desarrolle la sostenibilidad, SERVIAUTOS GIRÓN le concierne entre otros cumplir con ciertos decretos y, leyes que minimicen el impacto ambiental.¹⁶

3.5.2 Ley 1979 y 232 de 1995. Por el cual se dispone que todo establecimiento comercial obtenga el certificado de saneamiento ambiental, por lo cual SERVIAUTOS GIRÓN, tiene este certificado y, para ello la sección de saneamiento ambiental, exigiéndose que estas actividades se desarrollen bajo los siguientes parámetros. (Véase Anexo F)

En este aspecto SERVIAUTOS GIRÓN, en el desarrollo de su actividad, el aire es contaminado por la emisión de la combustión de la gasolina, Diesel y por consiguiente, es una oportunidad por lo que ayuda a mejorar el medio ambiente de la empresa. (Véase Anexo G)

1. Que el almacenamiento de llantas de desecho, se realice bajo techo y que sean evacuadas periódicamente.
2. Que el establecimiento tenga baños. Estas son comprobadas en visitas periódicas sorpresa.

Estas son oportunidades para SERVIAUTOS GIRÓN porque garantiza los mínimos requisitos ambientales para su funcionamiento.

3.5.3 Resolución 0195 del 2000. Por medio de la cual se otorga permiso de uso del suelo.

1. Que los establecimientos comerciales abiertos al público deberán cumplir con los requisitos del decreto 2150 /95y demás normas concordantes, con el fin de garantizar la salud pública.

¹⁶ Secretaria Medio Ambiente de Girón. Octubre 2003

2. Que el anterior decreto manifiesta que los establecimientos a que se refiere deberán cumplir con las normas referentes al uso del suelo en concordancia al plano de tratamiento expedido por el Área Metropolitana y los acuerdos metropolitanos No. 033 /82 y el 017 / 85 respecto a la ubicación y horario.
3. Que el acuerdo 054 /95, certifica que la actividad que se desarrolla es permitida conforme a las normas urbanísticas. (Véase Anexo G)

3.6 FACTOR TECNOLÓGICO

El cambio tecnológico es una realidad para optimizar la prestación de los servicios, crea mercados y, mejora la posición competitiva de las empresas.

3.6.1 Tecnología disponible para el servicio de montaje de llantas.

Para la prestación del servicio en el montaje de llantas se tienen los siguientes equipos:

- ❖ Automático monty 31
- ❖ Automáticos coats
- ❖ Automático monty 11
- ❖ Automático Corgtti grande
- ❖ Gatos hidráulicos
- ❖ Vulcanizadores
- ❖ Compresor AFM
- ❖ Gatos zorra
- ❖ Máquina automático para desmontaje grande y pequeña
- ❖ Puente elevador

SERVIAUTOS GIRÓN cuenta con la mayoría de equipos por lo tanto este representa una oportunidad para prestar el servicio acorde a las necesidades del mercado.

3.6.2 Tecnología en el proceso de comercialización. Toda empresa debe poseer los mínimos recursos físicos para el logro de sus objetivos y desarrollo de su objeto social.

Su incidencia en el sector empresarial, es igualmente profunda y son muchas las actividades empresariales que han tenido que ser redefinidas en función de la tecnología que deben utilizar.

Las empresas para desarrollar sus actividades deben tener fundamentalmente unas ayudas tecnológicas disponibles para interactuar con las demás empresas y así agilizar el intercambio de información. Dentro de estas herramientas esenciales se tienen: el computador, teléfonos, Fax, sistemas de alarma, calculadoras, registradoras, entre otras.

Para SERVIAUTOS GIRÓN, es la oportunidad para mejorar la prestación de su servicio y la relación con clientes externos e internos, proveedores, y demás personal relacionado con la empresa.

3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Conocidas las variables, a trabajar se procede a conformar un grupo estratégico, el cual en nuestro caso está conformado por personal de SERVIAUTOS GIRÓN, propietario, administrador, un empleado operativo, un asesor quienes analizan y evalúan mediante la técnica de lluvia de ideas, la información de las oportunidades y, amenazas en las dimensiones económicas, socioculturales, político jurídico, competitivo, tecnológico y

ambiental que puedan incidir en el crecimiento del sector y, en especial en SERVIAUTOS GIRÓN.

3.7.1 Identificación y listados de oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES

- ❖ Bajas tasa de interés.
- ❖ Crédito de fomento.
- ❖ Plan de ordenamiento territorial.
- ❖ Culturas, gustos y preferencias.
- ❖ Reforma laboral.
- ❖ Normatividad del sector
- ❖ Análisis del mercado.
- ❖ Competidores actuales.
- ❖ Competidores potenciales.
- ❖ Tecnología para Montallantas.
- ❖ Tecnología para procesos de comercialización.
- ❖ Política fiscal.
- ❖ Decreto 948.
- ❖ Ley 1979 y 232 de 1995.
- ❖ Resolución 0195 del 2000.

AMENAZAS

- ❖ Mercado laboral.
- ❖ Inflación.
- ❖ Contrabando.
- ❖ Bajo crecimiento (PIB).

- ❖ Nivel educativo.
- ❖ Situación violencia.
- ❖ Reforma tributaria.

3.7.2 Ponderación de variables. Luego se clasifican las variables por factores y, se le da una ponderación de acuerdo a la incidencia de cada variable en la empresa de la siguiente manera.

1. Amenaza mayor
2. Amenaza menor
3. Oportunidad mayor
4. Oportunidad menor

3.7.3 Obtención de resultados. Se multiplica la ponderación de cada variable por la calificación de las mismas; luego se suma y se compara con la media de la matriz que es 2.5 y, si está por encima es favorable, hay más oportunidades que amenazas, de lo contrario será desfavorable.

3.7.4 Elaboración de la matriz.

Tabla 29. Factor económico

Variables	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Interés Bancario	0.2				x	0.8	Existe bajo interés para financiar el desarrollo de la actividad
Crédito de Fomento	0.15				x	0.6	Estimula la reactivación del comercio
Mercado laboral	0.2		x			0.4	El desempleo restringe el desarrollo de actividades
Inflación	0.15		x			0.3	Existe mucha variabilidad

Contrabando	0.15	x		0.15	Dificulta el desarrollo empresarial
PIB	0.15	x		0.15	Crecimiento lento de la economía
TOTAL	1			2.4	El puntaje final de 2.4 por debajo de la media de la matriz (2.5), demuestra que hay mas amenazas que oportunidades.

Tabla 30. Factor socio- cultural

Variables	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Plan territorial	0.25				x	1	Las políticas de este plan favorece el desarrollo de las actividades de las empresas
Cultura, gustos y preferencia	0.25			x		0.75	El escaso ingreso familiar busca economía en montallantas
Nivel educativo	0.25		x			0.5	El bajo nivel educativo perjudica la adecuada prestación e servicios.
Violencia	0.25	x				0.25	Inseguridad y poca inversión extrajera
TOTAL	1					2.5	El factor socio-cultural presenta ventajas que la empresa debe aprovechar.

Tabla 31. Factor gubernamental político – jurídico

Variables	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Política fiscal	0.25				x	1	Favorece al reducir los impuestos al bajar el gasto público
Reforma laboral	0.25		x			0.5	Disminuye la capacidad de compra de los consumidores
Normatividad del sector	0.25			x		0.75	Respalda el desarrollo de la actividad
Reforma tributaria	0.25		x			0.50	El Capital de trabajo se disminuye por los impuestos
TOTAL	1					2.75	Este factor presenta ventajas para la empresa.

Tabla 32. Factor competitivo

Variables	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Análisis de mercado	0.25				x	1	El sector presenta reactivación
Competidores Actuales	0.25			x		0.75	No hay competidores que superen a SERVIAUTOS GIRÓN.
Potenciales	0.30	x				03	Los bajos precios de los talleres.
Capacidad de negociación	0.20			x		0.6	La empresa atrae clientes que pagan en efectivo
TOTAL	1					2.65	Este factor favorece a la empresa

Tabla 33. Factor tecnológico

Variables	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Tecnología para montallantas	0.5				x	2.0	SERVIAUTOS GIRÓN posee la mayoría de equipos y maquinaria.
Tecnología en proceso de comercialización	0.5				x	2.0	Existe tecnología para el desarrollo de sus actividad
TOTAL	1					4	Este factor presenta grandes ventajas para fortalecer la empresa.

Tabla 34. Factor ambiental

Variables	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Saneamiento Ambiental (Ley 232 del 1979 y 1995)	0.30			x		0.9	Regula la emisión de contaminantes de medio ambiente
Decreto 21-50 de 1995	0.35				x	1.4	Viabilidad del uso del suelo
Acuerdo 067 del 1999	0.35				x	1.4	Multa por la destnacion distinta ala aprobada
TOTAL	1					3.7	El resultado final demuestra que hay ventajas que la empresa debe aprovechar

Tabla 35. Matriz resumen

Factor	Ponderación	Resultado	Total
Económico	0.20	2.4	0.48
Socio-cultural	0.20	2.05	0.5
Político-jurídico	0.15	2.75	0.41
Competitivo	0.20	2.65	0.53
Tecnológico	0.15	4	0.6
Ambiental	0.10	3.7	0.37
Total			2.89

Los factores externos ofrecen oportunidades, representados en el factor tecnológico, ambiental, político-jurídico y competitivo para que SERVIAUTOS GIRÓN desarrolle su actividad cabalmente e incursione en el mercado contrarrestando las amenazas de las cuales la más fuerte se refleja en el factor socio-cultural y económico. Este resultado (2.89) fue favorable al dar un puntaje por encima de la media de la matriz (2.5).

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas (por el grupo estratégico), así como las fortalezas y debilidades en SERVIAUTOS GIRÓN, se inicia un proceso de búsqueda de las posibles alternativas que se ajusten a las condiciones de la empresa; para lo cual se formularán la misión, la visión y unas estrategias que ayuden a cumplirlos, además se fijarán unos objetivos y principios corporativos. Para formular las estrategias se utilizaran las herramientas tales como: matriz (D.O.F.A), matriz de evaluación de acción (P.E.E.A) y la matriz de perfil de capacidad externa (M.C.P.E)

4.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades en montaje de llantas y venta de materiales relacionados, a los clientes de SERVIAUTOS GIRÓN en el nororiente colombiano, mediante la prestación de un servicio de excelente calidad, apoyados con el compromiso de sus colaboradores, y una administración ágil y confiable, buscando una retribución justa para trabajadores, propietarios y sociedad en general.

4.2 VISIÓN

SERVIAUTOS GIRÓN en el 2007, será reconocida como una de las empresas más sólidas en Girón y su entorno lo que garantizará el servicio al cliente, mediante la utilización de herramientas adecuadas y personal experto, convirtiéndose en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad y precio competitivo.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

SERVIAUTOS GIRÓN se regirá por los siguientes valores y actitudes:

4.3.1 Calidad. La calidad de los procesos y la satisfacción permanente del cliente externo e interno será un compromiso permanente de SERVIAUTOS GIRÓN.

4.3.2 Ambiente. Tener un desarrollo sostenible, prestar los servicios utilizando los recursos de manera que minimicen el impacto ambiental.

El tratamiento de los materiales de desecho (llantas, rines, neumáticos) será motivo de preocupación y compromiso de SERVIAUTOS GIRÓN.

4.3.3 Cliente. El cliente será el activo más importante para SERVIAUTOS GIRÓN.

4.3.4 Respeto por las personas. Las actividades diarias de SERVIAUTOS GIRÓN se inspiran por el respeto por las personas y sus valores y creencias, respeto por los derechos y calidad en el cumplimiento y exigencias en las responsabilidades mutuas.

4.3.5 Rentabilidad. Es compromiso y responsabilidad de todos los colaboradores de SERVIAUTOS GIRÓN lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

4.6 OBJETIVOS

Son los resultados globales que SERVIAUTOS GIRÓN espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión inicial.

4.6.1 Objetivo de crecimiento. Llegar a los mercados de Floridablanca en un término no mayor a 2 años.

4.6.2 Orientación hacia el cliente. Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, para ello se desarrollarán mecanismos que nos permitan tener un pleno conocimiento de sus necesidades permanentes.

4.6.3 Desarrollo del talento humano. Desarrollar y mejorar el nivel educativo de los miembros de SERVIAUTOS GIRÓN mediante la asistencia y apoyo de entidades públicas o privadas.

4.6.4 Rentabilidad. Incrementar las utilidades por lo menos un (5%) de las ventas en los próximos 5 años.

4.7 ANÁLISIS, FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Definidos los objetivos, es necesario identificar las alternativas que tiene SERVIAUTOS GIRÓN para lograrlos.

El análisis permitirá establecer las mejores opciones dentro de las cuales se seleccionarán aquellas que mejor integren el plan direccional.

Para realizar este proceso se acude a la construcción de las siguientes matrices:

- ❖ Matriz de perfil competitivo (M.P.C)
- ❖ Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (P.E.E.A)
- ❖ Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (D.O.F.A)
- ❖ Matriz cuantitativa de planeación estratégica (M.C.P.E)

4.7.1 Matriz de perfil competitivo (M.P.C). Esta matriz se elaboró teniendo en cuenta los tres competidores actuales que se encuentran en el área de SERVIAUTOS GIRÓN.

1. Montallantas Plinio Vega
2. Montallantas León
3. Montallantas Caneyes
4. Serviautos Girón

Para analizar estas empresas y compararlas con SERVIAUTOS GIRÓN se tuvo en cuenta las siguientes variables:

- ❖ Portafolio de servicio
- ❖ Experiencia
- ❖ Tecnología utilizada
- ❖ Cantidad de clientes
- ❖ Publicidad
- ❖ Ubicación
- ❖ Estructura administrativa
- ❖ Infraestructura física
- ❖ Número de trabajadores

Luego el grupo estratégico califico cada variable elegida de acuerdo a la importancia de cada una de ellas, tal como se muestra en la tabla.

Tabla 36. Matriz de perfil competitivo

Variables	%	Empresa # 1		Empresa # 2		Empresa # 3		Empresa # 4	
		Plinio		M. León		M. Caneyes		Serviautos G.	
Porta folio de servicios	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.40	4	0.40
Experiencia	0.20	1	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.40
Tecnología	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Cantidad de clientes	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Publicidad	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.40	2	0.16
Ubicación	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Estructura administrativa	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Infraestructura física	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.4	4	0.4
Numero de empleados	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.2	4	0.4
Total	1	0.99		2.35		3.57		3.2	

Una vez realizado el cuadro se procede a calificar cada variable de acuerdo a la incidencia en cada una de las empresas así:

1. Poca incidencia
2. Moderada incidencia
3. Mucha incidencia
4. Demasiada incidencia

De acuerdo a los resultados el competidor más fuerte es montallantas Caneyes debido a que posee un número más alto de clientes, buena publicidad, y una organizada estructura administrativa.

4.7.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (P.E.E.A).

Es un enfoque utilizado para determinar la situación estratégica apropiada para una empresa, para nuestro caso SERVIAUTOS GIRÓN, El enfoque (P.E.E.A), es un intento para superar algunas limitaciones inherentes a otros enfoques.

En la matriz se asignan en los cuadrantes los dígitos así:

- Para la fortaleza financiera (F.F) y la fortaleza de la industria (F.I), se asigna un valor numérico entre: (+ 1 el peor) Debilidad o Amenaza, (+6 el mejor) Fortaleza u Oportunidad a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones.
- Para la estabilidad ambiental (E.A) y la ventaja competitiva (v.c), asignar un valor numérico entre: (-1 el mejor) Fortaleza u oportunidad, (-6 el peor) Debilidad o Amenaza, a cada una de las variables incluidas en las respectivas dimensiones.

En el desarrollo de la matriz debe tener en cuenta:

1. Identificar los factores o variables de cada una de las dimensiones para analizar. Factores que definan: estabilidad ambiental (E.A), fuerza de industria la (F.I). La fuerza financiera (F.F) y la fortaleza de industria (F.I).
2. Califique cada uno de los indicadores. Entre (0.6) O (0.- 6) de acuerdo al cuadrante.

3. Se realiza sumando la calificación de cada indicador y se multiplica por el valor del indicador.¹⁷
4. Una vez realizada la calificación de cada indicador, se obtiene el promedio del factor. Este resultado se alcanza sumando todas las calificaciones de cada indicador y se divide por el número de los factores.
5. Se registra el resultado obtenido en la respectiva matriz (P.E.E.A) si estos resultados son positivos en la fuerza financiera (F.F) y en la fuerza de la empresa (F.E.), negativos en la ventaja competitiva (V.C.) y en la estabilidad ambiental.
6. Luego se desarrolla la gráfica del vector con base en los resultados de las operaciones respectivas.
7. El campo de la ubicación empresarial, queda determinado por el vector ubicado en el cuadrante que determinan los ejes así:

Eje vertical: (+, -) (F.F.) (+, -) (E.A.).

Eje horizontal: (+, -) (F.I.) (+, -) (V.C.).

Las variables consideradas son el resultado del diagnóstico de la situación actual de SERVIAUTOS GIRÓN, su relación con el entorno y su perfil competitivo

¹⁷ BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga. Publicaciones UIS

Tabla 37. Elaboración matriz P.E.E.A

CALIFICACIÓN

a. Estabilidad ambiental (E.A)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROM
1. Tasa de interés		x					
2. Reforma laboral	x						
3. Política fiscal			x				
4. Bajo crecimiento del (PIB)						X	
5. Inflación					X		
Total factor	-1	-2	-3	X	-5	-6	-3.4
b. Fuerza de la industria (F.I)							
1.Crecimiento del sector						x	
2. Barreras de entrada		x					
3. Desarrollo de nuevos servicios		x					
4. Servicios sustitutos		x					
5. Conocimiento tecnológico				x			
Total factor		4		8		6	3.6
C. Ventaja competitiva (V.C)							
1. Participación en el mercado					x		
2. Portatafolio de producto		x					
3. Servicio al cliente	x						
4.Competidores actuales			x				
5. Análisis de competencia				x			
Total factor	-1	-2	-3	-4	-5		-3
Fuerza financiera (F.F)							
1. Liquidez					X		
2. Endeudamiento						X	
3. Capital de trabajo				X			
4. Actividad						X	
Total factor				4	5	12	5.25

Los resultados obtenidos son:

$$E. A = -3.4$$

$$F. I = 3.6$$

$$V. C. = -3$$

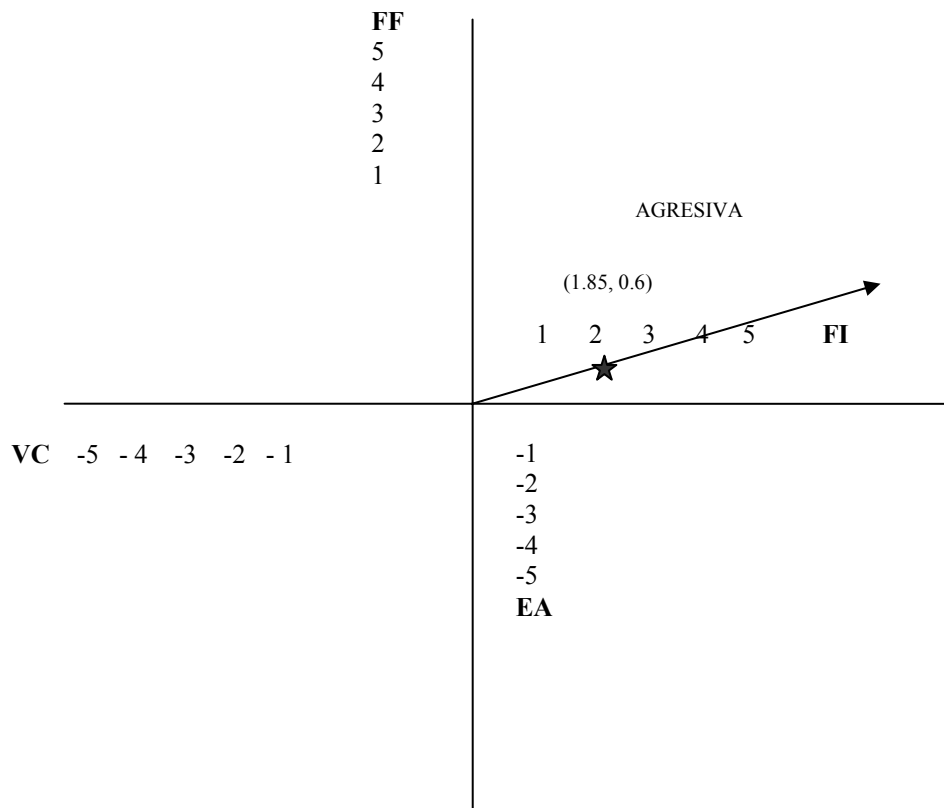
$$F. F. = 5.25$$

Eje

$$X = 5.25 - 3.4 = 1.8$$

$$Y = 3.6 - 3 = 0.6$$

Gráfica 8. Vector Direccional de SERVIAUTOS GIRÓN



SERVIAUTOS GIRÓN requiere aplicar estrategias agresivas como penetración de mercados, desarrollo de mercados entre otras ya que goza de buena posición financiera y una industria de poca turbulencia.

4.7.3 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (D.O.F.A). La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de alternativas que conducen al desarrollo de cuatro (4) tipos de estrategias.

Con base en las auditorias interna y externa, se agrupan los factores claves de cada uno de ellos así:

OPORTUNIDADES

- ❖ Bajas tasa de interés
- ❖ Crédito de fomento
- ❖ Reforma laboral
- ❖ Análisis del mercado
- ❖ Tecnología para Montallantas
- ❖ Política fiscal

AMENAZAS

- ❖ Mercado laboral
- ❖ Inflación
- ❖ contrabando
- ❖ Situación violencia
- ❖ Reforma tributaria

FORTALEZAS

- ❖ Organización
- ❖ Dirección
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Fuerza de trabajo
- ❖ Deuda
- ❖ Actividad
- ❖ Rentabilidad

DEBILIDADES

- ❖ Falta de planeación
- ❖ Selección de personal
- ❖ Participación en el mercado
- ❖ Capacidad
- ❖ Control
- ❖ Falta de publicidad

Con base en la selección de factores claves, se realizó el análisis (D.O.F.A) se comparan las fortalezas internas con las oportunidades, y se exploran las estrategias F.O. cotejar las debilidades y las oportunidades y registrar las estrategias D.O, comparar las fortalezas internas y las amenazas y registrar las estrategias F. A resultantes; cotejar las debilidades internas con las amenazas y explorar las estrategias D. A.

Tabla 38. Matriz DOFA

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen servicio al cliente 2. Buena prestación del servicio 3. Organización 4. Bajo endeudamiento 5. Fuerza de trabajo 6. Estilo de dirección 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación 2. Baja participación en el mercado 3. Capacidad 4. Falta de control
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del mercado 2. Tecnología para Montallantas 3. Crédito de fomento 4. Baja tasa de interés 	<p>Estrategia F. O</p> <p>Modernización organizacional (F3,F4,O3,O4)</p> <p>Implementación de las cinco “s”</p> <p>Manual de funciones</p> <p>Diversificación concéntrica (F2, F5, F4, O2, O5)</p> <p>Implementación del servicio de cambio de aceite y balanceo</p>	<p>Estrategia F. A</p> <p>Penetración de mercados (F1, F2, A1)</p> <p>Plan publicitario</p> <p>Alianzas</p> <p>Integrarse con las empresa</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado laboral 2. Contrabando 3. Reforma Tributaria 	<p>Estrategia D. O.</p> <p>Desarrollo de servicio (D1, D2, D1, O2)</p> <p>Reparación de llantas</p>	<p>Estrategia D. A</p> <p>Desarrollo de mercados (D3, D4, A1, A2)</p> <p>Abrir sucursal en otro sector de Girón</p>

Estrategia F.O: Modernización organizacional.

Con esta estrategia se busca aprovechar las oportunidades de crédito de fomento, y la tecnología para montallantas y combinarla con la buena estructuración organizacional y la baja deuda para implementar un plan de mejoramiento continuo, en el cual se realizará el manual de funciones y procedimiento de cada cargo, se diseñará un portafolio de servicios, mejorando la imagen de la empresa, se comenzará la implementación en la etapa inicial las cinco “s” .

Diversificación concéntrica.

Se utilizan las fortalezas tales como: buen proceso de prestación de servicio, fuerza de trabajo y estilo de dirección adecuado para combinarlos con las oportunidades, tecnología para Montallantas y las bajas tasas de interés, para implementar el servicio de balanceo y cambio de aceite, los cuales complementarán los otros servicios ofrecidos.

Estrategia F. A: Penetración de mercados.

Se aprovechando las fortalezas como el buen servicio al cliente, la buena prestación de servicio y la amenaza mercado laboral para aprovechar la mano de obra abundante, incrementar la publicidad diseñando tarjetas de presentación, y avisos exteriores entre otros.

Alianzas: SERVIAUTOS GIRÓN puede aliarse con empresas de reencauche para así ofrecer el servicio de reencauche de llantas.

Estrategia D. O: Desarrollo de servicio.

Se debe aprovechar que existe mano de obra barata y una ubicación favorable que beneficie a SERVIAUTOS GIRÓN, para implementar la planeación y aumentar la participación en el mercado y creando el servicio que los clientes deseen que se implemente, según información suministrada por la encuesta.

Estrategia D. A: Desarrollo de mercados.

La baja utilización de la capacidad y la falta de control del mercado laboral disponible se combinan para contrarrestar los costos e impacto en utilidades, abriendo una sucursal en otro punto estratégico de Girón.

4.7.4 Matriz cuantitativa de planeación estratégica. Una vez realizada la matriz DOFA, se seleccionaron aquellas estrategias más importantes que posiblemente se puedan implementar, y se analizan para determinar cuales en definitiva son las que se deben escoger, de acuerdo al grado de influencia de cada factor interno y externo en cada una de ellas se tomaron aquellos factores interno con su respectiva calificación según el capítulo. 2. y se multiplica por el atractivo de estrategia así:

1. No es aceptable, este factor con la estrategia
2. Posiblemente es aceptable con la estrategia
3. Proablemente es aceptable con la estrategia
4. Muy aceptable con la estrategia

Luego se procede de igual forma con los factores externos y por último se suman los totales para determinar cual estrategia se debe implementar.

Tabla 39. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica

Factores Internos	Calificación	Modernización Organizacional		Penetración de mercados		Desarrollo de servicio		Desarrollo de mercados	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Falta de planeación	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Buena organización	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Buena dirección	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Falta control	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Buen servicio al cliente	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Baja participación en el mercado	2	3	6	4	8	4	8	4	8
Buena prestación del servicio	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Capacidad utilizada baja	2	3	6	3	6	2	4	2	4
Fuerza de trabajo	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Buena liquidez	3	4	12	4	12	4	12	4	12
Baja deuda	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Buena rentabilidad	3	4	12	4	16	4	12	4	12
Factores externos									
Baja tasa de interés	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Crédito de fomento	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Reforma laboral	2	3	12	2	4	1	2	1	2
Análisis de mercados	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Competidores actuales	3	3	9	4	12	4	12	4	12
Tecnología para montallantas	4	4	16	3	12	4	16	4	16
Inflación	2	2	4	2	4	1	2	1	2
Mercado laboral	2	2	4	2	4	1	2	1	2
Contrabando	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Violencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			219		222		218		218

PA = por lo atractivo de la estrategia

TPA = total por el atractivo de la estrategia

- P. A
1. No es aceptable
 2. Posiblemente aceptable
 3. Probablemente aceptable
 4. Muy aceptable

SERVIAUTOS GIRÓN debe implementar las cuatro estrategias anteriores, para lograr una mejor participación en el mercado, pero dadas las condiciones económicas y disposición de personal, solo se escogen las dos estrategias con el puntaje más alto.

4.8 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

4.8.1 Modernización organizacional. La empresa necesita documentar sus procesos, tanto operativos como administrativos, es así que implementará un programa de mejoramiento continuo, que fortalezca la imagen corporativa de la empresa. Para ello realizara las siguientes actividades:

- ❖ En primer lugar, contactar en alguna universidad de la ciudad, a un estudiante en prácticas en Ingeniería Industrial, para que diseñe el plan de mejoramiento continuo.
- ❖ Documentar las funciones y procedimiento de cada uno de los cargos.
- ❖ Diseñar un portafolio de servicios.
- ❖ Establecer el organigrama de la empresa.

4.8.2 Penetración de mercados. La empresa tiene segmentado el mercado local. Pero cubrir más mercados se necesita desarrollar actividades que permitan que los clientes conozcan los servicios.

Las actividades a desarrollar son:

- ❖ Contratar los servicios de un relacionista público para que visite las empresas de transporte y ofrezca los servicios, realizando un control diario de visitas por clientes.
- ❖ Diseñar un programa de registro de clientes actuales y nuevos.
- ❖ Contactar las habilidades de un estudiante de Mercadotecnia y publicidad para que diseñe la nueva imagen de la empresa.
- ❖ Realizar alianza con una empresa que este desarrollando actividades relacionadas en el sector transportes (lavadero, cambio de aceite, estación de servicio).
- ❖ Plan de publicidad para lo cual se diseñará, tarjetas de presentación y obsequios publicitarios como llaveros, se colocará aviso luminoso que identifique la empresa.
- ❖ Establecer promociones del servicio de montaje.

4.9 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para implementar las dos estrategias, antes mencionadas, fue necesario realizar un análisis de costos y gastos que se incurren y como SERVIAUTOS GIRÓN puede conseguir recursos para ponerlas en marcha.

4.9.1 Modernización organizacional.

- Objetivos

- a. Implementar un plan de mejoramiento continuo que mejore la imagen corporativa de la empresa y ayude a la eficacia y eficiencia en el proceso de prestación de los servicios, para incrementar el número de servicios prestados, mediante la eliminación de tareas improductivas.
- b. Diseñar un plan de control de inventario y herramientas.
- c. Realizar programas de capacitación a todo el personal.
- d. Diseñar un registro de clientes para conocer el incremento de los mismos cada año.

- Metas

- a. Aumentar la cantidad de servicio prestados en 5% en el 2004.
- b. Aumentar la cantidad de servicios prestados de un 5% a un 10% en el año 2005.
- c. Aumentar la cantidad de servicios prestados de un 10% a un 15% en el año 2006.
- d. Aumentar la cantidad de servicios prestados de un 15% a un 20% en el año 2007.

- e. Aumentar la cantidad de servicios prestados de un 20 a un 25% en el año 2008.

- **Políticas**

- a. Capacitar a los empleados cada año en servicio al cliente y nuevas técnicas de prestación de servicios.
- b. Inspeccionar el cumplimiento de las labores establecidas en el manual de funciones para optimizar los recursos.
- c. Realizar semanalmente evaluación de las actividades para retroalimentación.

- **Asignación de recursos**

- a. **Humanos.** Los propietarios, administrador, jefe de patios y operarios, estarán altamente involucrados en cada una de las operaciones y procesos para mejorar el servicio y el estudiante de Ingeniería Industrial quién será el asesor para la implementación del mejoramiento continuo.

El costo de este recurso equivale, según tabla \$ 200.000

Tabla 40. Costos del recurso humano

Concepto	Valor mes	Valor total
Aux. transportes Ingeniero	50.000 por 4 meses	200.000

- b. **Físicos:** Para implementar esta estrategia se utilizaran las instalaciones de la empresa y materiales de ayuda como: papelerías e impresiones de documentos.

El valor de este recurso según tabla \$170.000

Tabla 41. Costo de recursos físicos

Concepto	Valor mes	Valor total
Papelería	20.000 X 4 meses	80.000
Documentos	50.000	50.000
Informes	10.000 * 4	40.000
TOTAL		170.000

- c. **Tecnológicos:** Son los conocimientos que se desarrollaran con las técnicas mejoradas, iniciando con la implementación de las cinco “s” en cada puesto de trabajo, la cual se iniciara con la primera S, en donde se clasificaran todos los elementos necesarios y no necesarios, luego se continua con la segunda S en donde se ordenan todos los elementos de trabajo; después se implementa la tercera S, limpieza, después la cuarta S estado de limpieza y por el ultimo la quinta S, la disciplina además se continua elaborando los procedimientos para ejecutar tareas según estudio de tiempo y movimiento.

- d. **Económicos:** SERVIAUTOS GIRÓN le costará implementar esta estrategia aproximadamente \$370.000

4.9.2 Penetración de mercados

- Objetivos

- a. Aumentar el número de servicios prestados en un 50% al año 2008.
- b. Lograr un crecimiento de las utilidades en un 25% al año 2008.

- Metas

- a. Aumentar el número de servicio prestados en el 2004 en un 10%.
- b. Aumentar el número de servicio prestados de un 10% a un 20% en el 2005.
- c. Aumentar el número de servicio prestados de un 20% a un 30% en el 2006.
- d. Aumentar el número de servicio prestados de un 30% a un 40% en el 2007
- e. Aumentar el número de servicio prestados de un 40% a un 50% en el 2008.

- Políticas

- a. La publicidad se hará mediante diseño de tarjetas de presentación creativa, avisos exteriores luminosos y obsequio de llaveros.
- b. Promocionar el servicio de acuerdo a la frecuencia de utilización del mismo por cada cinco (5) servicio se le obsequiará el sexto.
- c. Se buscará apoyo en estudiantes de pregrado de ingeniera de mercados, mercadotecnia y publicidad.
- d. Todo el personal deberá disponer de ½ hora para retroalimentar cada día lo aprendido en el puesto de trabajo.

- **Asignación de recursos**

a. **Humanos.** La administración de la empresa, los propietarios, un relacionista público (Ingeniero de mercados de pregrado) y, un estudiante de mercadotecnia y publicidad. En cuanto a la parte operativa se contrataran a destajo los servicios para el montaje en un nuevo punto de la ciudad.

Tabla 42. Costos de recurso humano

Concepto	Valor mes	Valor total
Auxilio de transportes	100.000 por 6 meses	600.000
TOTAL		600.000

b. **Físicos.** Se diseñaran tarjetas de presentación, avisos exteriores, portafolio de servicio y llaveros y para el nuevo punto se invertirá aproximadamente \$18.000.000

Tabla 43. Costos de recurso Físico

Concepto	Valor unidad	Valor total
Llaveros	500 *200	100.000
Aviso exterior	4 metros * 400.000	1.600.000
Tarjeta de presentación	500 tarjetas	200.000
Portafolio de servicios	500 Portafolio	1.200.000
Inversión en herramientas, Máquinas, equipos y adecuación		\$18.000.000
TOTAL		\$21.100.000

c. **Económico:** para implementar esta estrategia SERVIAUTOS GIRÓN requerirá invertir \$21.100.000

4.10 PLAN DE ACCIÓN

4.10.1 Modernización organizacional.

PROYECTO ESTRATÉGICO Plan de mejoramiento Continuo ESTRATEGIA BASICA Modernización organizacional			RESPONSABLE Administrador y propietarios INDICADOR DE EXITO GLOBAL Índice de satisfacción de clientes			
ACTIVIDADES	TIEMPO		METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
	Inicia	termina				
Contactar estudiante de ingeniería industrial	Febrero 9 de 2004	Febrero 12 de 2004	Diseñar plan de mejoramiento	Administrador	Teléfono	Disposición inmediata
Reunión trabajadores	Marzo 01-04	Marzo 03-04	Sensibilizar personal, dando a conocer, el plan de mejoramiento	Ingeniero industrial	Instalación empresa	Poca colaboración del personal
Conocer procesos actuales	Marzo 6-04	Marzo 6-04	Mejorar los procesos	Ingeniero industrial	Instalación empresa	Ninguna
Documentar los procesos	marzo 10-04	marzo 30-04	Documentar todos los procesos mejorados	Ingeniero industrial	Papelería \$80.000	Ninguna
Proponer organigrama, misión, visión y objetivos corporativos	abril 5	abril 15	Diseñar estructura corporativa	Ingeniero industrial	Informes \$40.000	
Presentar el documento final	Abril 30	Abril 30	Formulación del plan de mejoramiento	Ingeniero industrial	Documento \$50.000	
Implementación Del Plan de mejoramiento, inicia con las 5S	Mayo 5	Julio 30	Eficacia y eficiencia en los procesos	Ingeniero industrial y administrador		

4.10.2 Penetración de mercados

PROYECTO ESTRATÉGICO Plan de publicidad ESTRATEGIA BASICA Penetración de mercados			RESPONSABLE: Administrador y propietarios INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL Aumento de las ventas			
ACTIVIDADES	TIEMPO		METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
	Inicia	termina				
Contactar estudiante de mercadotecnia y publicidad	Febrero 9 de 2004	Febrero 12 de 2004	Diseñar plan de publicidad	Administrador	Teléfono	Disposición inmediata
Pedir cotizaciones y diseños de avisos exteriores, llaveros y tarjetas	Marzo 01-04	Marzo 03-04	Escoger el modelo mas adecuado que se ajuste a las necesidades y expectativas de los clientes y de la empresa.	Estudiante de mercadotecnia y administrador	Instalación empresa	Demora en las cotizaciones y diseños
Escoger los modelos publicitarios y establecerlos en definitiva.	Marzo 6-04	Marzo 6-04	Implementar publicidad	Estudiante de mercadotecnia y administrador	Tarjetas \$200.000	Demora en la entrega de las Publicidades
Proyectar la nueva imagen de la empresa, visitando a las empresas de transportes	marzo 15-04 Abril 15-04	marzo 30-04 Agosto 30-04	Dar a conocer a los clientes la nueva imagen de la empresa	Administrador, propietarios, e ingeniero de mercados	Avisos exteriores \$1.600.000 Llaveros \$100.000 Portafolio de servicios.	
Abrir el nuevo punto de prestación de servicio	Septiembre de 04		Ofrecer el servicio con mayor frecuencia	Administrador y propietarios	\$1.200.000 Equipos, maquinaria Herramientas \$18.000.000	Demora en la adecuación de la infraestructura

5. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS

5.1.1 Estrategia 1. Modernización organizacional, para evaluar esta estrategia se mide por el aumento en la prestación de los servicios y nivel de satisfacción de los clientes.

5.1.2 Estrategia 2. Penetración de mercados. Para evaluar esta estrategia se tendrá en cuenta el aumento de las ventas de los servicios, aumento en la rentabilidad entre otros.

5.2 MATRIZ PARA EL CONTROL DE INDICADORES

Para realizar esta matriz, se toman los indicadores más relevantes que inciden en cada una de las estrategias.

5.2.1 Productividad. Con esta se medirá la eficiencia de los recursos productivos de la empresa.

$$\text{Eficiencia Operativa} = \frac{\text{Número de Servicios}}{\text{Número de Operarios}}$$

Con este indicador se establece la cantidad promedio de servicios prestados por operario, ejemplo $45 / 3 = 15$, cada uno realiza 15 servicios diarios.

5.2.2 Financieros. Para indicar la tendencias y probabilidades de la empresa

$\text{Solvencia} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$

Indica la liquidez de la empresa.

$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$

Es el dinero disponible con que cuenta la empresa.

5.2.3 Endeudamiento. Miden el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

$\text{Nivel de deuda} = \text{Total pasivos} / \text{total activos}$

Indica el porcentaje de deuda que tiene la empresa y debe ser menor del 70%.

$\text{Deuda corto plazo} = \text{Pasivo corriente} / \text{pasivo total}$

Indica el porcentaje de vencimiento de la deuda en el corto plazo, que debe ser menor o igual a un año.

5.2.4 Rendimiento. Mide la eficacia y efectividad de la administración en el control de los costos y gastos.

$\text{Rentabilidad neta} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$

Mide las ganancias obtenidas en el desarrollo de sus actividades.

5.2.5 Eficacia. Mide el grado en que SERVIAUTOS GIRÓN alcanza sus objetivos o metas sin tener en cuenta los recursos utilizados, mediante:

$\text{Aumento de las ventas} = \text{ventas actuales} / \text{ventas periodo anterior}$

$\text{Deserción de clientes} = \text{clientes desertores} / \text{clientes totales}$

$\text{Aumento de clientes} = \text{clientes actuales} / \text{clientes periodo anterior}$

5.2.6 Impacto. Mide el grado de satisfacción del cliente, afectando la rentabilidad, el volumen de ventas, mejorando o desmejorando la imagen de la empresa, dentro de estas se tienen:

Índices de reclamos = Número de quejas en el mes actual / número de quejas en el mes anterior

Tabla 44. Matriz control de indicadores

	2004			2005			2006			2007			2008		
	p	eje	var	p	eje	var	p	eje	var	p	eje	var	p	eje	var
1.Productividad Eficiencia operativa															
2. Financieros solvencia capital trabajo															
3.Endeudamiento deuda total deuda corto plazo															
4. Rentabilidad rentabilidad neta															
5. Eficacia aumento de las ventas Deserción de clientes aumento de clientes															
6. Impacto índice de reclamos															

P = Planeado

Eje = Ejecutado

var.= Variación (%)

Con la elaboración de esta matriz, se busca analizar los indicadores propuestos para cada estrategia, en la cual SERVIAUTOS GIRÓN registrará los datos de años anteriores para comparar lo planeado con lo realizado y determinar la variación en cada proceso y hacer los ajustes necesarios.

6. CONCLUSIONES

Con la aplicación de la Planeación Estratégica se establece que SERVIAUTOS GIRÓN, tiene fortalezas importantes dentro de las cuales se puede mencionar, la organización en donde se evidencia los puestos de trabajo, estilo de dirección participativo, servicio al cliente, proceso de prestación de servicios, baja deuda y buena rentabilidad y como debilidad se encontró la falta de planeación de las actividades, proceso de selección inadecuados, falta de control en los procesos, capacidad de planta subutilizada, falta de publicidad y baja participación en el mercado.

En el análisis del entorno se conoció que SERVIAUTOS GIRÓN tiene un mayor número de oportunidades que de amenazas, representadas en bajas tasas de interés, crédito de fomento, tecnología disponible para montallantas y política fiscal, amenazas como: mercado laboral, inflación, contrabando, situación de violencia y reforma tributaria.

Con el análisis de las matrices DOFA, PEEA, MPCE Y MPC, se determinó las estrategias a implementar por SERVIAUTOS GIRÓN, las cuales son: modernización organizacional y penetración de mercados.

La formulación de la planeación estratégica en SERVIAUTOS GIRÓN permitió definir proyectos a corto y mediano plazo con el fin de lograr un mejor desarrollo en el área de prestación de servicio y administración principalmente, evaluando cada una de ellas en la medida que los indicadores establecidos se cumplan positivamente.

7. RECOMENDACIONES

La empresa debe planear sus actividades a fin de cumplir con la visión de futuro y lograr alcanzar la misión, pero para ello debe involucrar concientemente a todo el personal sin obviar ningún paso.

Se sugiere implementar las dos estrategias de MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL y PENETRACIÓN DE MERCADOS, mediante la ayuda de estudiantes en prácticas para no incurrir en costos elevados y así prepararse para afrontar la dura crisis en donde las empresas técnicamente desarrolladas son las que sobrevivirán en este mundo cambiante.

Se recomienda capacitar y retroalimentar las actividades de los operarios, a fin de mantener la eficacia y eficiencia, factores claves de sobre vivencias.

Se debe conservar el modelo de dirección para que todas las mejoras sean en conjunto con empleados, clientes y demás personas allegadas a la actividad.

Mantenerse a la vanguardia de la tecnología para Montallantas y otros servicios complementarios y no descuidar la publicidad.

Se recomienda recopilar información de cada cliente hasta obtener una base de datos, con la cual la gerencia pueda proyectar sus logros futuros.

Colocar en un lugar visible de SERVIAUTOS GIRÓN, la misión y visión para que todos sus colaboradores recuerden el compromiso con la empresa y con sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

BARÓN D´CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Universidad Industrial de Santander. Instituto de Educación a Distancia. Bucaramanga, 2000

CAMACHO, Jaime. Planeación Estratégica. Universidad Industrial de Santander. Estudios Industriales y Empresariales. Bucaramanga, 1994

CERTO, Samuel. Administración Moderna. Diversidad, Calidad, Ética y Entorno Global. Prentice Hall. Santa Fe de Bogotá, 2001

DIRECCIÓN DE TRANSITO DE BUCARAMANGA

DIRECCIÓN DE TRANSITO DE GIRÓN

DUARTE, Genny; PORRAS, Bertha. Estudio para la Creación de un Centro de Servicios para Vehículos. Tesis de Grado. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2000

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Editorial Mc GrawHill. Bogotá. 1995

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Teoría, Aplicaciones y Casos. Tercer Mundo Editores. Santa Fe de Bogotá, 1991

RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile; Santiago de Chile, 1999

RUÍZ, Álvaro. Sistemas de Administración. Universidad Industrial de Santander. Estudios a Distancia FEDI. Bucaramanga, 1992

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. Santa Fe de Bogotá, 1994

A N E X O S

ANEXO A
ENCUESTA PARA CLIENTES POTENCIALES DE SERVIAUTOS GIRON

FORMATO ENCUESTA

Encuesta para clientes potenciales de SERVIAUTOS GIRON

OBJETIVO

Realizar una investigación de mercados para reunir información sobre las necesidades y expectativas de las personas poseedoras de vehículos sobre los servicios que prestan los montallantas.

NOMBRE: _____

1. En qué sector se encuentra ubicado su vehículo?
 - a. Sector privado
 - b. Sector oficial
 - c. Sector publico
 - d. Transportes de carga

2. Qué tipo de vehículo posee?
 - a. Motocicleta
 - b. Automóvil
 - c. Camioneta
 - d. Tipo pesado
 - e. Otro

3. ¿Cuáles de los siguientes servicios utiliza en los montallantas?
 - a. Montaje de llantas
 - b. Reparación de llantas
 - c. Compra de llantas y neumáticos

4. ¿En qué sitio o empresa realiza los servicios?

5. ¿Qué inconvenientes ha tenido con la empresa que le presta los servicios?

- a. Demora en la prestación del servicio
- b. Atención no adecuada
- c. Precios mas elevados de los normal
- d. Falta de garantía en el servicios
- e. Otro

6. ¿Qué factores lo motivan a visitar un montallantas?

- a. Precios
- b. Ubicación
- c. Servicios variados
- d. Otro

7. ¿Cuándo ustedes realizan los servicios de montaje de llantas y le disgusta el servicio, le gustaría presentar su queja?

SI _____ NO _____

8. ¿Qué medios publicitarios utiliza para conocer los montallantas?

- a. Búsqueda directa
- b. Por recomendación
- c. Directorio telefónico
- d. Periódico local
- e. Avisos externos
- f. Otros

9. Conoce a SERVIAUTOS GIRÓN

SI _____ NO _____

10. Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo fueron los servicios?

- a. Excelentes
- b. Buenos
- c. Regulares
- d. Malos
- e. No responde

11 De los siguientes servicios cual le gustaría que le ofreciera SERVIAUTOS GIRÓN?

- a. Venta de lubricantes
- b. Alineación
- c. Balanceo
- d. Cambio de aceite
- e. Servicio de engrase
- f. Lavadero
- g. Cafetería
- h. Otro

12. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes servicios?

Servicios	Quincenal	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
Compra de lubricante							
Alineación							
Balanceo							
Cambio de aceite							
Servicio de engrase							
lavado							
Cafetería							
Otro							

ANEXO B
ESTADO DE RESULTADOS 2001

INGRESOS		
VENTA DE MERCANCÍA		57.870.000
+COMPRAS	63.453.000	
-INVENTARIO DE MERCANCÍA	18.620.000	(44.833.000)
SERVICIOS		26.480.000
- COSTO DE PERSONAL		(13.240.000)
UTILIDAD BRUTA		26.277.000
-GASTOS DE OPERACIÓN		(13.861.100)
SALARIOS	11.280.000	
SERVICIOS PÚBLICOS	2.070.000	
PRODUCTOS DE ASEO	43.100	
INDUSTRIA Y COMERCIO	141.000	
IMPUESTO PREDIAL	277.000	
PAPELERÍA	50.000	
= UTILIDAD OPERACIONAL		12.416.100
- GASTOS FINANCIEROS		(6.750.000)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		5.666.100
IMPUESTO	35%	(1.938.135)
UTILIDAD DE PUES DE IMPTO		3.682.965

**ANEXO C
BALANCE GENERAL 2001**

CAJA Y BANCOS	5.345.600
INVENTARIO DE MERCANCÍA	12.366.000
CUENTAS POR COBRAR	7.600.200
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.312.300
ACTIVOS FIJOS	
TERRENOS	88.000.000
EDIFICACIONES	20.000.000
-DEPRECIACIÓN	(1000.000)
VEHÍCULO	3.000.000
-DEPRECIACIÓN	(600.000)
MUEBLES Y ENSERES	5.000.000
-DEPRECIACIÓN	(1.000.000)
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.000.000
-DEPRECIACIÓN	(1.600.000)
HERRAMIENTAS	2.000.000
-DEPRECIACIÓN	(800.000)
TOTAL ACTIVOS	129.000.000
ACTIVOS DIFERIDOS	800.000
-AMORTIZACIÓN	(160.000)
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	640.000
TOTAL ACTIVOS	154.952.300
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR	1.603.000
OBLIGACIÓN FINANCIERA	5.000.000
IMPUESTO DE RENTA	2.236.812
TOTAL PASIVO CTE	8.839.812
PASIVO LARGO PLAZO	25.000.000
TOTAL PASIVO	33.839.812
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	117.335.988
UTILIDAD DE EJERCICIO	3.682.965
TOTAL PATRIMONIO	121.038.953
PASIVO + PATRIMONIO	154.952.300

ANEXO D
ESTADO DE RESULTADOS 2002

INGRESO		
VENTAS		72.550.000
COMPRAS	75.000.000	
INVENTARIO FINAL	18.750.000	
COSTOS DE COMPRA		(56.250.000)
SERVICIOS		28.800.000
COSTO DE PERSONAL		(14.400.000)
UTILIDAD BRUTA		30.700.000
GASTOS OPERACIONALES		(14.944.000)
SALARIOS	12.000.000	
SERVICIOS PÚBLICOS	2.400.000	
PRODUCTOS DE ASEO	54.000	
INDUSTRIA Y COMERCIO	150.000	
IMPUESTO PREDIAL	280.000	
PAPELERÍA	60.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		15576.000
GASTOS FINANCIEROS		1.834.800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		13.921.200
IMPUESTO	35%	(6.872.420)
UTILIDAD NETA		9.048.78

ANEXO E
BALANCE GENERAL 2002

ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA Y BANCOS	10.680.600
INVENTARIO DE MERCANCÍAS	18.750.000
CUENTAS POR COBRAR	4.500.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.025.000
ACTIVOS FIJOS	
TERRENOS	88.000.000
EDIFICACIONES	20.000.000
-DEPRECIACIÓN	(2.000.000)
VEHÍCULO	3.000.000
-DEPRECIACIÓN	(1.200.000)
MUEBLES Y ENSERES	5.000.000
-DEPRECIACIÓN	(2.000.000)
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.000.000
-DEPRECIACIÓN	(3.200.000)
HERRAMIENTAS	2.000.000
-DEPRECIACIÓN	(8.00.000)
TOTAL ACTIVOS NETOS	124.000.000
ACTIVOS DIFERIDOS	800.000
-AMORTIZACIÓN	(320.000)
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	480.000
TOTAL ACTIVOS	158.410.6000
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
CUENTAS POR PAGAR	2.000.000
OBLIGACIÓN FINANCIERA	5.000.000
IMPUESTO DE RENTA	5.340.412
TOTAL PASIVO C P	12.340412
PASIVO L P	20.000.000
OBLIGACIÓN FINANCIERA	32.340.412
TOTAL PASIVO	32.340.412
PATRIMONIO	117.539.400
CAPITAL SOCIAL	113.153.908
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.048.780
TOTAL PATRIMONIO	122.026.688
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	158.410.600

ANEXO F
FACTOR AMBIENTAL



ALCALDIA MUNICIPAL SAN JUAN GIRON
DIRECCION LOCAL DE SALUD




SANEAMIENTO AMBIENTAL
CONCEPTO SANITARIO
FAVORABLE No. 204 -0157

La sección de Saneamiento Ambiental certifica que el establecimiento descrito a continuación cumple con las condiciones sanitarias establecidas en la ley 09 de 1979 y ley 232 de 1995.

DESTINO Y NOMBRE	<u>MONTALLANTAS</u>
DIRECCION	<u>CALLE 45-18-06- RINCON DE GIRON</u>
PROPIETARIO	<u>BERTHA PORRAS RODRIGUEZ</u>
ADMINISTRADOR	<u>ISAIS MORANTES MONCADA FECHA 12 DE MARZO DE 2004</u>
EXPEDIDA EN	<u>GIRON</u>

VALIDO HASTA 11 DE MARZO DE 2005


DIRECTOR LOCAL DE SALUD

La presente certificación sanitaria debe ser fijada en un lugar visible al público. Pierde su vigencia al cambio de dirección o actividad y puede ser retirada UNICAMENTE por los funcionarios de Saneamiento Ambiental cuando para ello exista causa justificada (Ley 09 de 1979/ Art. 570)

ANEXO G VIABILIDAD USO DE SUELO

ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRON
SECRETARIA DE PLANEACION MUNICIPAL
RESOLUCION No.0195 DEL 2000
(Octubre 09 del 2000)

POR MEDIO DE LA CUAL SE OTORGA PERMISO DE USO DE SUELO
EL SUSCRITO SECRETARIO DE PLANEACION MUNICIPAL DE GIRON
(SANTANDER) EN USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES QUE EL CONFIERE
LA LEY 9/89, EL ACUERDO 054/95 Y EN ESPECIAL LOS DECRETOS 2150/95.

CONSIDERANDO:

1. Que los establecimientos comerciales, industriales o de otra naturaleza abiertos o no al publico deberán cumplir con los requisitos del decreto 2150/95 y demás normas concordantes, con el fin de garantizar la salubridad publica.
2. Que el decreto 2150/95 manifiesta que los establecimientos a que se refiere el articulo anterior deberán cumplir con las normas referentes al uso del suelo en concordancia al plano de tratamiento expedido por el Area Metropolitana y los acuerdos metropolitanos No.033/82 y el 017 del 03-09-85 respecto a la ubicación, destinación y horario.
3. Que el articulo 171 del acuerdo 054 / 95 establece que la secretaria de Planeación Certificara que la actividad que se pretende desarrollar es permitida conforme a las Normas urbanísticas contempladas en el código de urbanismo o acuerdo metropolitano No.033/82.
4. Que el señor(a) **BERTHA PORRAS RODRIGUES** Identificada con cédula de ciudadanía No 37..932.120 de Barrancabermeja, en fecha 02-10-00 solicito a esta secretaria permiso de uso del suelo para el funcionamiento de un **AUTOSERVICIO**
5. Que el sitio donde se encuentra funcionando el establecimiento comercial **AUTOSERVICIO**, es un sector desarrollado y definido por el CODIGO DE URBANISMO como A.I.V. con tratamiento .C.A. el cual esta localizado en la Calle 45 No 18-06 del Barrio Rincón de Giron del Municipio de Girón.
6. Que la solicitud cumple a conformidad con lo establecido en el acuerdo metropolitano 017 del 03-09-85.
7. Que en mérito a lo anterior.

Continuación Resolución No.0195 de Octubre 09 de 2000

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Certificar la compatibilidad de uso del suelo del establecimiento comercial **AUTOSERVICIO**, la cual esta localizada en la Calle 45 No 18-06 del Barrio Rincón de Girón del Municipio de Girón. establecimiento comercial dedicado a la prestación de Servicios para automóviles tales como Montallantas, cambio de aceite, y demás actividades afines.

Clasificación: venta de bienes grupo 2
Horario: 24 Horas

ARTICULO SEGUNDO: En el evento que existan quejas justificadas y comprobadas por parte de los vecinos al ser perturbada su tranquilidad la presente resolución perderá su vigencia y entrara en una etapa de reevaluación.

ARTICULO TERCERO: De conformidad con el acuerdo No.067 de 1999, se cobrara una tarifa única de cuatro (6) salarios mínimos legales diarios, equivalentes a Cincuenta y Dos Mil Cuarenta Pesos Mcte (\$ 52.040.00).

ARTICULO CUARTO: En el evento en que existan cambios en la destinación de establecimientos **AUTOSERVICIO**, esta perderá su vigencia.

ARTICULO QUINTO: Contra la presente resolución proceden los recursos de reposición y/o apelación dentro de los cinco(05) días siguientes a la notificación de la misma (Artículo 50 numeral 1 y 2 C.C.A).

ARTICULO SEXTO: La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

NOTIFIQUESE Y CUMPLASE.


Arq. **GLORIA TERESA VILLABONA GARCIA**
Secretaria de Planeación