



**“ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE RUTA DE MEJORAMIENTO
PARA LA EMPRESA AUTO SERVICIO CHIA LTDA”**

MARCELO GERMAN CORREDOR RODRIGUEZ

LEYDY XIMENA ALVARADO VARGAS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA D.C.

2012

**“ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE RUTA DE MEJORAMIENTO
PARA LA EMPRESA AUTO SERVICIO CHIA LTDA”**

**MARCELO GERMAN CORREDOR RODRIGUEZ
LEYDY XIMENA ALVARADO VARGAS**

**Trabajo de Grado
Doctor Andrés Velásquez**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Jurado:

Mauricio Soler Ávila

Nelson A. Moreno Monsalve

Firma Tutor:

Andrés Velásquez Contreras

Bogotá; 17 de Julio del 2012

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo en primer lugar a Dios por ser mi guía y apoyo durante todo el proceso estudiantil, por haberme permitido llegar a este punto y haberme regalado salud para cumplir mis objetivos; fue gracias a él y a sus enseñanzas que hoy logro instaurar por medio de este documento los conocimientos y habilidades adquiridas en esta travesía.

Como me lo hace saber y transmite a través de su hermosa palabra, *“Bienaventurado el hombre que ha encontrado la sabiduría, el hombre que ha adquirido la inteligencia; porque adquirirla vale más que adquirir plata, y poseerla más que poseer oro. Es más preciosa que las perlas, y todos los tesoros que puedas desear no la igualan. En su diestra tiene larga vida, y en su izquierda riqueza y honores. Sus caminos son caminos de delicias, y sus senderos son todos de paz. Es un árbol de vida para los que la abrazan, y los que la poseen son bienaventurados”*, **Proverbios 3, 13-18**.

A mis padres por su apoyo incondicional y constante, por ser mi motor y mi fuerza para seguir adelante, han cultivado en mí una gran mujer digna de seguir, son ellos los que me han dado todo como persona, mis fundamentos, mi perseverancia y mi empeño, cimentados siempre en el amor y en el dar sin esperar nada a cambio, por sus consejos y por su constancia expresada en todo lo que hacen demostrándome que siempre es posible, que vale la pena seguir adelante.

A mis Maestros por los conocimientos y destrezas transmitidas por grandes personas como lo son ustedes, su apoyo y motivación para la culminación de los estudios profesionales y ser fuente de inspiración constante demostrando que siendo emprendedora la vida es diferente.

A mis amigos con los que nos apoyamos en nuestra formación profesional y que aun seguimos siendo amigos, espero poder contar siempre con ustedes.

A la Universidad Ean y a la Université du Québec á Chicoutimi, en especial a la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Leydy Ximena Alvarado Vargas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis Padres quienes fueron un apoyo incondicional en todo el trascurso de mi vida académica, estando en todos los momentos difíciles y alegres de la vida dándome ejemplo de superación, excelencia y pulcritud en las labores diarias; porque gran parte de este logro es un logro impulsado por ustedes, a Dios por darme la oportunidad de tener unos padres maravillosos y por haber podido realizar mis estudios.

La dedico a mis hermanas por estar presentes en los momentos de desfallecimiento y alentarme a seguir adelante; por tener una palabra de aliento en el momento oportuno y apoyarme en todo el proceso.

A mis amigos, compañeros y conocidos que de una u otra forma marcaron mi vida, me aportaron conocimientos nuevos y fueron incondicionales en el trascurso de la Universidad, a mis amigos que estuvimos juntos desde los primeros semestres de la Universidad por su amistad y confianza, espero seguir contando con ustedes en todos los momentos y que nuestra amistad perdure en el tiempo.

A mis Profesores, Directivas y a la Universidad EAN en si, por las enseñanzas consignadas, por la exigencia en los trabajos y en las materias ayudándome a mejorar mi pensamiento crítico, analítico e investigativo impulsándome siempre hacia el emprendimiento.

Marcelo Germán Corredor Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Nos sentimos profundamente agradecidos con DIOS por ser nuestra guía y permitirnos culminar con éxito tan anhelada etapa del desarrollo del Ser, la Universidad.

GRACIAS a todas las personas que se cruzaron por nuestra vida estudiantil y que fueron fuente de positivismo y buena energía. Dios los bendiga!!!

GRACIAS a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este documento, gracias por su seguimiento, sugerencias y aclaraciones al Doctor Andrés Velásquez Contreras quien fue la guía vital para llevar a feliz termino la realización del trabajo.

GRACIAS al Doctor William Hernando Molina Murcia, Gerente y Socio de Auto Servicio Chía Ltda. Y a todo su equipo de trabajo, por el apoyo y por permitirnos estudiar y analizar la empresa.

GRACIAS a los extraordinarios Docentes de la Universidad EAN y la Université du Québec á Chicoutimi, que nos formaron y con sus experiencias nos inspiraron para culminar con éxito una etapa fundamental de la Vida, haciendo de nosotros mejores personas.

GRACIAS a nuestros queridos amigos, por su apoyo incondicional, su afecto que no tiene límites y su valiosa amistad, le dieron un toque especial a esta travesía.... No los olvidaremos.

Por último GRACIAS a nuestros padres a quien debemos el comienzo de nuestra vida y de ese viaje por la Universidad, fueron quienes siguieron nuestros pasos y transformaron nuestro sueño en realidad. Los Amamos

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	13
PARTE I.....	15
INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Problemática	16
1.2. Situación deseada.....	16
2. OBJETIVOS	17
2.2. Objetivo General.....	17
2.3. Objetivos Específicos	17
3. MARCO DE REFERENCIA	18
3.1. Contexto General	18
3.2. Análisis del Sector Transporte en Chía	20
3.2.1. Generalidades.....	20
3.2.2. Situación Actual.....	21
3.2.3. Comportamiento Económico	23
3.2.4. Legislación.....	26
4. MARCO TEÓRICO	27
4.1. Direccionamiento Estratégico.....	27
4.1. El Proceso	28
4.2. Gestión de Mercadeo	29
4.3. Gestión Humana y Cultura Organizacional.....	31
5. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	33
5.1. CONTEXTO HISTORICO	33
5.2. Tamaño de la Empresa	34
5.2.1. Servicios	36
5.2.2. Taxi.....	36
5.2.3. Colectivo-urbano	37
5.2.4. Colectivo- inter-Mpal	37
5.2.5. Línea Dorada	37
5.2.6. Servicio especial y otros.....	38

PARTE II.....	38
6. MARCO METODOLÓGICO.....	38
6.1. MATRIZ DE MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL.....	38
6.1.1. Definición MMGO.....	38
6.2. MATRIZ DOFA.....	39
6.3. PENTÁGONO DE LA EXCELENCIA.....	40
6.4. LAS 5´S.....	41
7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	42
7.1. COMPENDIO DE DATOS.....	42
7.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	43
7.2.1. Entorno económico.....	46
7.2.2. Direccionamiento estratégico.....	47
7.2.3. Gestión del mercado.....	48
7.2.4. Cultura organizacional.....	49
7.2.5. Estructura organizacional.....	50
7.2.6. Producción.....	51
7.2.7. Gestión financiera.....	52
7.2.8. Gestión humana.....	53
7.2.9. Logística.....	54
7.2.10. Asociatividad.....	55
7.2.11. Comunicación e información.....	56
7.2.12. Innovación y conocimiento.....	57
7.2.13. Gestión ambiental.....	58
7.2.14. Responsabilidad social.....	59
PARTE III.....	60
8. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	60
8.1. Plan de Mejoramiento para Gestión de operaciones.....	60
8.2. Plan de mejoramiento para Gestión Financiera.....	64
8.3. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	69
8.3.1. Matriz DOFA.....	71
8.4. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ÁREA DE MERCADEO.....	75

8.5. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	78
8.5.1. Cultura organizacional.....	85
8.5.1.1. Liderazgo.....	86
8.5.1.2. Participación y compromiso.....	86
8.5.1.3. Desarrollo y reconocimiento.....	87
8.5.1.4. Espacios físicos para la integración del personal.....	87
9. ANÁLISIS DE COSTOS.....	88
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
10.1. CONCLUSIONES.....	92
10.2. RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	94
ANEXOS.....	96

LISTA ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA</i>	19
<i>Ilustración 2 SECTOR SERVICIOS – PRINCIPAL PROBLEMA</i>	19
<i>Ilustración 3 DESEMPEÑO GENERAL</i>	20
<i>Ilustración 4 CRECIMIENTO DE POBLACION SABANA DE BOGOTÁ</i>	22
<i>Ilustración 5 PARTICIPACIÓN POR MODALIDAD DE SERVICIO</i>	24
<i>Ilustración 6 PRECIO DE LA GASOLINA CORRIENTE</i>	25
<i>Ilustración 7 INFLACIÓN</i>	26
<i>Ilustración 8 Factores que influyen en la estrategia de marketing</i>	30
<i>Ilustración 9 TAXI</i>	36
<i>Ilustración 10 COLECTIVO</i>	37
<i>Ilustración 11 COLECTIVO IN</i>	37
<i>Ilustración 12 LINEA DORADA</i>	37
<i>Ilustración 13 ESCOLARES</i>	38
<i>Ilustración 14 DOFA</i>	39
<i>Ilustración 15 El Pentágono De La Excelencia (PENTEX) Para Las PYMES</i>	40
<i>Ilustración 16 Método de las 5'S</i>	41
<i>Ilustración 17 INFORME INTEGRAL</i>	44
<i>Ilustración 18 ENTORNO ECONOMICO</i>	46
<i>Ilustración 19 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</i>	47
<i>Ilustración 20 GESTION DE MERCADEO</i>	48
<i>Ilustración 21 CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	49
<i>Ilustración 22 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	50
<i>Ilustración 23 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</i>	51
<i>Ilustración 24 Gestión Financiera</i>	52
<i>Ilustración 25 GESTIÓN HUMANA</i>	53
<i>Ilustración 26 LOGISTICA</i>	54
<i>Ilustración 27 ASOCIATIVIDAD</i>	55
<i>Ilustración 28 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</i>	56
<i>Ilustración 29 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</i>	57
<i>Ilustración 30 GESTION AMBIENTAL</i>	58
<i>Ilustración 31 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</i>	59
<i>Ilustración 32 LAS 5'S</i>	61
<i>Ilustración 33 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN</i>	83

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Distribución del parque automotor para pasajeros- 2010</i> _____	23
<i>Tabla 2 INFORMACIÓN FINANCIERA AUTO SERVICIO CHIA LTDA</i> _____	35
<i>Tabla 3 CLASIFICACION DE COMPONENTES</i> _____	45
<i>Tabla 4 ACCIONES 5'S</i> _____	61
<i>Tabla 5 BALANCE GENERAL</i> _____	66
<i>Tabla 6 ESTADO DE RESULTADOS</i> _____	67

LISTA DE ANEXOS

<i>ANEXO A PLANILLA DE CONTROL.....</i>	<i>96</i>
<i>ANEXO B MANUAL DE FUNCIONES.....</i>	<i>96</i>
<i>ANEXO C EVALUACIÓN 360° DIRECTIVOS</i>	<i>100</i>
<i>ANEXO D EVALUACIÓN 360° COLABORADORES.....</i>	<i>100</i>
<i>ANEXO E FORMULARIO DE INGRESO.....</i>	<i>100</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento de grado incluye la aplicación y análisis del modelo de modernización de la gestión organizacional (MMGO®) a la empresa Auto Servicio Chía Ltda., en donde se revisaron 13 componentes esenciales con los que la empresa actúa de forma integral.

Con la aplicación de la matriz MMGO® se diagnosticó cada componente, evidenciando los estadios donde cada una de las áreas se encuentra, para el planteamiento de planes de mejora enfocándose en los componentes de Direccionamiento estratégico, Gestión de Mercadeo, Gestión Humana y Cultura Organizacional, encontrando que el área de finanzas y gestión de operaciones está fortalecida, por que el nuevo gerente llegó con planes definidos para estas áreas.

En la primera parte del documento se estudia la situación actual de la empresa para establecer el objetivo del trabajo y el marco de referencia, indagando sobre la situación económica del país y del sector de transporte y la descripción general de la misma.

En la segunda parte de este documento se define el marco metodológico, estudiando los instrumentos estratégicos para la aplicación en la empresa, en donde el Pentágono de la Excelencia es la base para el desarrollo de todo el trabajo, complementándolo con el DOFA, la creación de un plan de mercadeo y el aplicativo de las 5's, evidenciando los resultados en gráficos con sus respectivos análisis.

En la tercera parte de este documento, se analizan y precisan las áreas de gestión de operaciones y gestión financiera; diseñando los planes de mejoramiento para las áreas de Direccionamiento estratégico, Gestión de Mercadeo, Gestión Humana y Cultura Organizacional.

En general los componentes estudiados muestran que la empresa se encuentra en estadio II, lo que permite inferir que no ha tenido transformaciones y su manejo es empírico y tradicionalista, afectando al mejoramiento continuo de cada una de las áreas sin poder estar a la vanguardia de las empresas de hoy.

El componente de Direccionamiento Estratégico se ubica en el estadio 2 debido a las causas gerenciales dadas anteriormente; el nuevo Gerente planteó el inicio de un plan estratégico 2012-2016, transformando la misión y visión de la compañía en pro de un mejoramiento continuo. El aporte al plan de mejoramiento es la aplicación del DOFA y del Pentágono de la Excelencia como ejecución para las estrategias de esta área; lo que le permite a la empresa poseer información concreta, confiable y tener mayor control para la toma de decisiones, incrementando la posibilidad para la creación de estrategias, hacia la resolución de conflictos y problemas que van apareciendo en el transcurso de la gestión administrativa.

El componente de Gestión de Mercadeo se encuentra en estadio I, la empresa nunca ha tenido área de mercadeo por lo anterior se planteó la creación del área, dada la necesidad de incursionar en nuevos mercados, mejorando la imagen de la compañía, estableciendo fuertes vínculos entre gobierno, empresa e instituciones. Aportando a las comunidades olvidadas del sector (personas discapacitadas y ancianos), un servicio de transporte especial de manera pública y con rutas establecidas según sus necesidades. Además de la creación de alianzas con instituciones privadas (empresas del municipio y sus alrededores), lo que hace que sea una empresa innovadora en los sistemas de pago electrónico y en la implementación de estrategias comerciales para el buen funcionamiento de los diferentes servicios; ampliando así el portafolio de servicios.

Para concluir en el componente de Gestión Humana y Cultura Organizacional se plantea la utilización de herramientas y procedimientos como un manual de funciones, evaluaciones, y un sistema basado en gestión por competencias, mejorando y fortaleciendo el activo más importante de la empresa que son las personas, logrando relaciones internas y externas sólidas creando una gran familia empresarial.

PARTE I

INTRODUCCION

La mayoría de PYMES Colombianas se encuentran creadas empíricamente, el trabajo dirigido es fuente de apoyo a las empresas que requieren un mejoramiento continuo y que buscan transformaciones innovadoras que las lleven al logro de sus objetivos; por medio de un estudio que da como resultado recomendaciones, estrategias y técnicas para el fortalecimiento de la empresa como un todo.

Con la aplicación del MMGO® (creado por la Universidad EAN a través del grupo de investigación G3 PYMES) a la empresa AUTO SERVICIO CHIA LTDA. Se evaluó completamente y se le diseñó un plan de mejoramiento a los componentes en estado crítico. La empresa AUTO SERVICIO CHIA LTDA. Se creó en el año 1939 con la participación de 8 socios, su actividad principal es la prestación de servicios de transporte público municipal, áreas metropolitanas, distritos capitales, turísticos y culturales, departamental, interdepartamental, nacional o internacional por las vías públicas o privadas abiertas al público en el transporte de pasajeros colectivo individual y masivo de servicio especial, escolar, turístico, de transporte de carga mixto de transporte multimodal y en general de todas las modalidades de servicio autorizadas por el Gobierno Nacional; en esta aplicación se encontró que las áreas más débiles son:

- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Gestión de Mercadeo
- ✓ Gestión Humana y Cultura Organizacional

Luego de la realización del aplicativo se propuso un plan de mejoramiento el cual involucra herramientas complementarias que crearan y fortalecerán las tres áreas nombradas anteriormente, formulando acciones y estrategias a seguir para dar cumplimiento a las metas propuestas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Problemática “SIN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO”

La aplicación de la matriz MMGO, fue realizada en el mes de Octubre, fecha en la que se evidencian diferentes falencias en toda la empresa; partiendo de el direccionamiento estratégico, afectando directamente gestión de mercadeo, gestión financiera y gestión humana; al no tener estrategias claras que le den un norte y un sentido al rumbo de esta.

Las diferentes operaciones que se hacen, son para poder subsistir en el mercado y como empresa, no cuenta con una planeación estratégica establecida, la cual tiene que estar acompañada con una misión y visión clara; aspectos que ha logrado incursionar un poco la nueva Gerencia.

Este prototipo de direccionamiento, ha hecho que la comunicación e información dentro y fuera de la empresa no esta en marcha, por la carencia de tecnología e innovación y por la forma como se esta manejando, lo que hace demorado los procesos y afecta directamente al medio ambiente.

1.2. Situación deseada

Auto Servicio Chía Ltda., con el nuevo Gerente busca transformar y cambiar los paradigmas de las administraciones anteriores, implementando un nuevo Direccionamiento estratégico, basado en una misión, visión y objetivos estratégicos futuristas.

Con la transformación del Direccionamiento Estratégico se pretende mejorar las áreas de gestión de mercadeo, gestión financiera, gestión humana y cultura organizacional.

2. OBJETIVOS

2.2. Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento para las siguientes áreas: Direccionamiento estratégico, Gestión de Mercadeo, Gestión Humana y Cultura Organizacional.

2.3. Objetivos Específicos

- ✓ Aplicar, analizar e interpretar el Modelo MMGO en la empresa.
- ✓ Analizar y Precisar el área de Gestión de Operaciones.
- ✓ Analizar y Precisar el área de Gestión Financiera.
- ✓ Formular un plan de mejoramiento para el área de Direccionamiento Estratégico.
- ✓ Formular un plan de mejoramiento para el área de Gestión de Mercadeo.
- ✓ Formular un plan de mejoramiento para el área de Gestión Humana y cultura organizacional.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Contexto General

Las mi PYMES son la categoría que principalmente conforman el sector empresarial de Colombia, dado a esto hay que darles una importancia alta, teniendo estos datos se evidencia que si se ayuda a crecer a las empresas micro, se tendría un gran porcentaje de empresas medianas, a las cuales se les puede ayudar con la aplicación del Modelo de Mejoramiento de las Organizaciones (MMGO); complementándolo con el pentágono de la excelencia para poder realizar una mejora constante interna y externa.

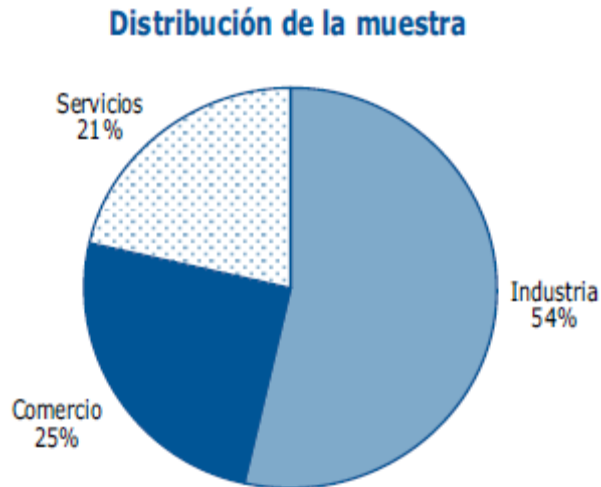
Se puede observar que las empresas catalogadas como PYMES por la ley 590 no están bien estructuradas en procesos, lo cual perjudica la productividad de las empresas colombianas, lo que arroja como resultado el no poder competir a nivel internacional por no tener altos estándares que solicita el mercado global, para lo cual se requiere que la mayoría de las empresas modifiquen su estructura organizacional estandarizando los diferentes procesos de producción o de prestación de servicios.

Dado que las empresas PYMES representan la mayoría de las empresas, es importante estudiarlas a fondo para su mejoramiento y de esta forma lograr obtener un crecimiento en la economía nacional, "Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Las Pymes, conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 90 por ciento del parque empresarial nacional y generan el 73 por ciento del empleo y el 53 por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios." (GENOVEVA RODRÍGUEZ, 2003).

Por lo anterior es importante la realización de proyectos con las PYMES Colombianas, siendo un aporte tanto para las empresas como para el País, ayudando a mejorar la economía de las organizaciones estableciéndolas con estándares internacionales para competir en un mercado global.

A continuación se muestra un estudio realizado por ANIF en la gran encuesta PYME 2011.

Ilustración 1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

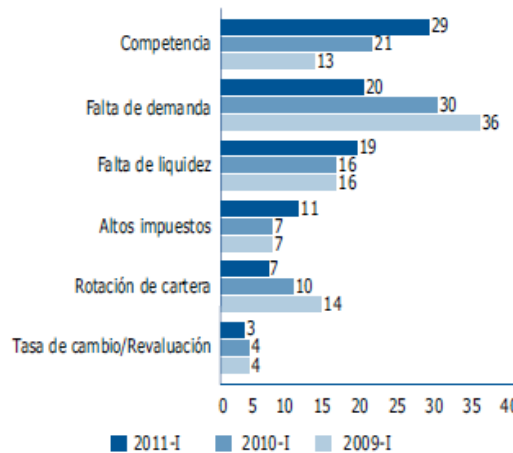


Fuente: (ANIF, 2011, pág. 2)

En el anterior gráfico podemos ver la participación de los diferentes tipos de empresas en el total de las PYMES en Colombia donde observamos que el 54% de las empresas son de industria, el 25% comercio y el 21% de las PYMES son de servicio.

Ilustración 2 SECTOR SERVICIOS – PRINCIPAL PROBLEMA

**Gráfico 29. Sector servicios:
principal problema (%)**



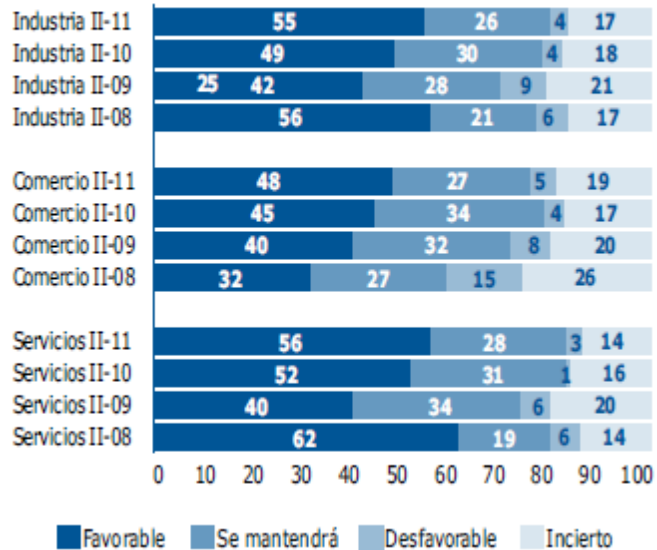
Fuente: (ANIF, 2011)

Se puede ver que las PYMES de servicios han crecido y por lo tanto tienen más competencia comparando el 2010 con el primer semestre del año 2011, se han visto afectados por la cantidad de impuestos siendo este el mayor problema.

En la siguiente gráfica se puede observar la situación de desempeño de las empresas en general, donde podemos ver que la industria tiene una situación favorable del 55%, comercio de 48% y servicios de 56%, teniendo el menor futuro incierto en el desempeño general.

Ilustración 3 DESEMPEÑO GENERAL

Gráfico 36. Desempeño general (%)



Fuente: (ANIF, 2011)

Como se evidencia las empresas han tenido una evolución constante a través de los años, pero siempre han tenido ciertos problemas en común por diferentes factores como falta de planeación, direccionamiento estratégico, cultura organizacional, entre otros.

3.2. Análisis del Sector Transporte en Chía

3.2.1. Generalidades

El sector del transporte en Chía ha evolucionado, desarrollándose con el fin de suplir las necesidades de la población, siendo este fundamental para el crecimiento de un Municipio de primera categoría; lo anterior garantiza la movilidad de las personas en óptimas condiciones, mejorando cada día la calidad de vida de los ciudadanos que hacen parte de la Población.

En el año de 1999 “mediante Acuerdo Municipal, se creo la oficina de Transito y Transporte, como Dependencia del Despacho del Alcalde Municipal de Chía”¹, teniendo como fundamento la organización y mantenimiento del transito y transporte del Municipio, velando por dar cumplimiento a la seguridad vial y a

¹ Unión Temporal Circulemos Chía. Chía: Secretaria de Transito y Transporte de Chía: <http://www.transitochia.gov.co/index.php>

una movilidad con calidad y confianza dentro de la población de Chía, garantizando la eficiencia a los turistas y a todas las personas que utilizan dentro de la jurisdicción el servicio de transporte público.

La oficina de Transito es de categoría A, por lo que se certifica la confianza y seguridad frente al consumidor, siendo este atendido de manera oportuna y con calidad, “lo que se evidencia en el aumento del recaudo municipal”².

Hoy el municipio cuenta con un crecimiento de cada una de las empresas que tiene para la prestación de los diferentes servicios de transporte, como lo son: Inter Veredal, inter Municipal, colectivo urbano, taxis y demás servicios con los que cuentan las cinco empresas de transporte público de Chía que trabajan de la mano con la Dependencia de Transito y Transporte y del Ministerio de Transporte.

Para que cada una de las empresas mencionadas anteriormente pueda operar con total disposición, se requiere una “tarjeta de operación”³, documento por el cual se autoriza a un vehículo público realizar el transporte público a través de una empresa autorizada u operador de servicio de transporte.

3.2.2. Situación Actual

En el municipio de Chía, Cundinamarca existen diferentes empresas de transporte público, con servicios similares entre las cuales se encuentran las siguientes compañías:

- Flota Chía
- Transportes Valvanera
- Sonatrans
- Ayacucho
- Auto Servicio Chía Ltda.

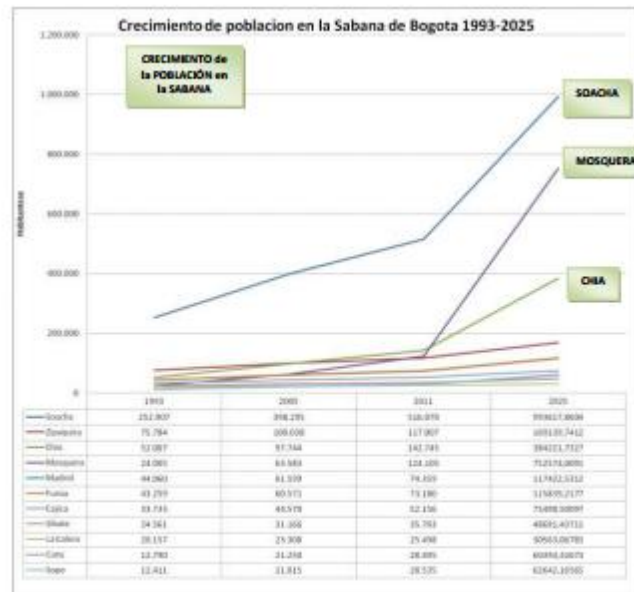
Algunas de estas empresas han conformado asociaciones de transporte y empresariales como la que a continuación se muestra: “ASOCIACIÓN de EMPRESARIOS del Municipio de Chía que la conforman: “la FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA, la UNIVERSIDAD de la SABANA, el Centro Comercial CENTRO CHÍA, el Restaurante ANDRÉS CARNE de RES, la Empresa FLOTA CHÍA y la Empresa TRANSPORTE VALVANERA”⁴

² Unión Temporal Circulemos Chía. Chía: Secretaria de Transito y Transporte de Chía: http://www.transitochia.gov.co/mision_vision.html

³ Secretaria de Transito y Transporte de Chía. Concesión Servicios Integrales de Transito y Transporte: http://www.transitochia.gov.co/formatos/transporte_publico/tarjeta_operacion.pdf

⁴ Santiago Echandia.2011: Asociación de Empresarios de Chía, Modelo de ocupación y desarrollo territorial Chía y Sabana de Bogotá, http://camara.ccb.org.co/documentos/8002_revison_pot_chia.pd

Ilustración 4 CRECIMIENTO DE POBLACION SABANA DE BOGOTÁ



ASOCIACIÓN de EMPRESARIOS de CHÍA
SANTIAGO ECHARANDA CONSULTOR

Fuente: http://camara.ccb.org.co/documentos/8002_revision_pot_chia.pdf

Viendo el crecimiento continuo de la población en la ciudad de Chía, la competencia de los servicios de transporte ha venido creciendo de acuerdo a las disposiciones de la alcaldía y del ministerio de transporte creando nuevas rutas y dando permisos para el funcionamiento de las diferentes modalidades de transporte que existen actualmente en el municipio.

Este incremento de población también se da por el traslado de algunas industrias de Bogotá hacia las afueras de la ciudad obteniendo mayores posibilidades de negocios para el servicio de transporte en el Municipio con crecimiento y expansión del negocio.

La asociación de transportadores no está bien definida por descuido de los diferentes integrantes, la agrupación principal de transportes ha estado olvidada por las diferencias que existen entre las empresas y su gerentes; existiendo carencia en la solidez de grupo para la toma de decisiones con el gobierno y el ministerio de transporte.

Las diferentes rutas de transporte que existen, fueron definidas por el ministerio de transporte en conjunto con la alcaldía y algunas empresas de transporte, generando que algunas organizaciones hayan podido tener un crecimiento más grande y rápido en comparación con otras empresas del sector.

Del mismo modo el mercado actual de transporte en Chía solo cuenta con 2 empresas certificadas con ISO 9000 donde tienen bien definidos los procesos para la prestación del servicio, las demás empresas no cuentan aún con esta

certificación, aunque a la hora de que el usuario decida en que empresa transportarse no tiene diferencia alguna.

El municipio de Chía tiene definido un terminal de buses para aquellos colectivos que van desde Chía a Bogotá y viceversa; Chía y otros municipios; como plan de ordenamiento de la ciudad se ha definido un punto inicial de partida cumpliendo con cierta cantidad de viajes al día combinando las diferentes empresas según su capacidad de transporte.

La ciudad de Chía ofrece grandes posibilidades de crecimiento y de mejoramiento para las empresas que prestan este tipo de servicio.

3.2.3. Comportamiento Económico

El uso de diferentes indicadores afecta directamente el comportamiento de la economía de un Sector como lo es “Transporte”; el cual se evidencia directamente en cuatro indicadores que se presentan a continuación:

Transporte Público de Pasajeros

Según el Ministerio de Transporte para el año 2010 el cubrimiento nacional total del servicio de transporte público de pasajeros en primer lugar lo ocupo Cundinamarca con 84 empresas y con un porcentaje de participación del 7.7%⁵. Teniendo en cuenta que se tienen diferentes cantidades de vehículos por pasajeros del servicio de transporte así:

Tabla 1 Distribución del parque automotor para pasajeros- 2010

TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
BUS	9481	24.38%
BUSETA	5969	15.35%
MICROBUS	9484	24.39%
AUTOMOVIL	6805	17.50%
CAMIONETA	4385	11.28%
CAMPERO	2758	7.09%
TOTAL	38.882	100%

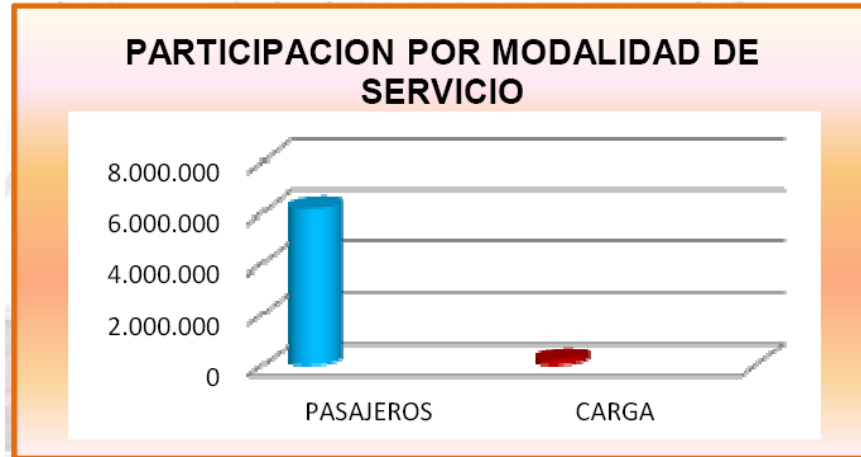
Fuente: Oficina Asesora de Informática – MINTRANSPORTE

Además de la importancia de saber la capacidad con la que cuenta cada uno de los vehículos mencionados anteriormente, en el mismo orden de la tabla siendo la siguiente: 35, 25, 14, 4, 7 y 6; teniendo en cuenta el tipo de combustible con el que funciona el vehículo, porque éste varía dependiendo del recorrido y del tipo de gasolina que utilice.

⁵ Cesar Augusto Peñaloza Pabón.2011. Ministerio de Transporte, Oficina asesora de Planeación, grupo de planificación sectorial. Diagnostico TTE 2011.pdf

Cabe resaltar que el 96. 47% de las personas utilizan el servicio de transporte público, en comparación con el 3.53% que utilizan el transporte de Carga. Como se observa en la gráfica:

Ilustración 5 PARTICIPACIÓN POR MODALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Registro Único Nacional de Transito – RUNT

PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia en el año 2010 mostró un incremento superior al 4.3%⁶, superando las expectativas del mercado, evidenciando el buen desempeño del país en términos económicos. Porcentaje superior en comparación con los años 2009 y 2008 con tasas de 3.5 y 1.5, respectivamente; observando que en el último trimestre del año el comportamiento de esta variable fue positivo a pesar de la ola invernal por la que se estaba atravesando.

Las variaciones en ramas de las diferentes actividades económicas se evidencian así⁷:

- Explotación de minas y canteras: 11,1%
- Comercio: 6%
- Industria manufacturera: 4,9%
- Servicios de reparación, restaurantes y hoteles: 4,8%
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones: 4,1%

⁶ Comité Directivo Territorial. 2010. Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER.

http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/bogota_icer_10.pdf

⁷ Cesar Augusto Peñaloza Pabón. 2011. Ministerio de Transporte, Oficina asesora de Planeación, grupo de planificación sectorial. Diagnostico TTE 2011.pdf

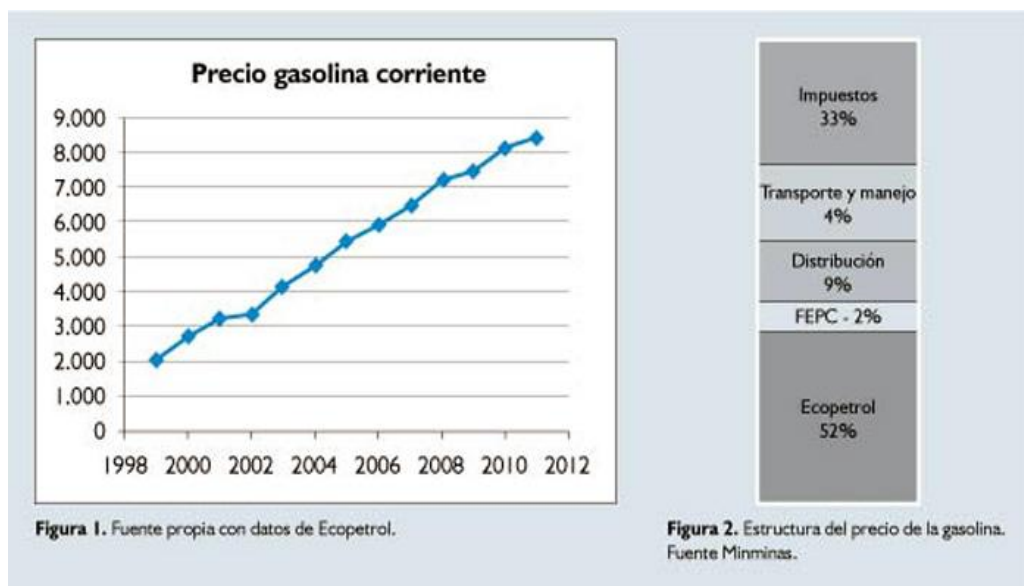
- Establecimientos financieros: 2,7%

Los Sectores que más aportaron al crecimiento del PIB fueron el de explotación de minas y canteras, industria manufacturera y transporte. La participación en el PIB del Sector de servicios de Transporte fue de 4.26%, mostrando una tasa de crecimiento mayor en comparación con el año 2009.

Precio de la Gasolina

El precio de la gasolina es uno de los factores que influyen para el incremento del precio de venta del servicio y de los costos para los empresarios, como se puede ver a continuación el precio de este factor ha venido subiendo rápidamente estando actualmente en un precio promedio de \$8.600 pesos después de estar en un promedio de \$4.000 pesos por galón en el año 2005 en 7 años ha llegado al doble de su precio, manejando una estructura de precio que es del 52% para Ecopetrol y del 33% para los impuestos.

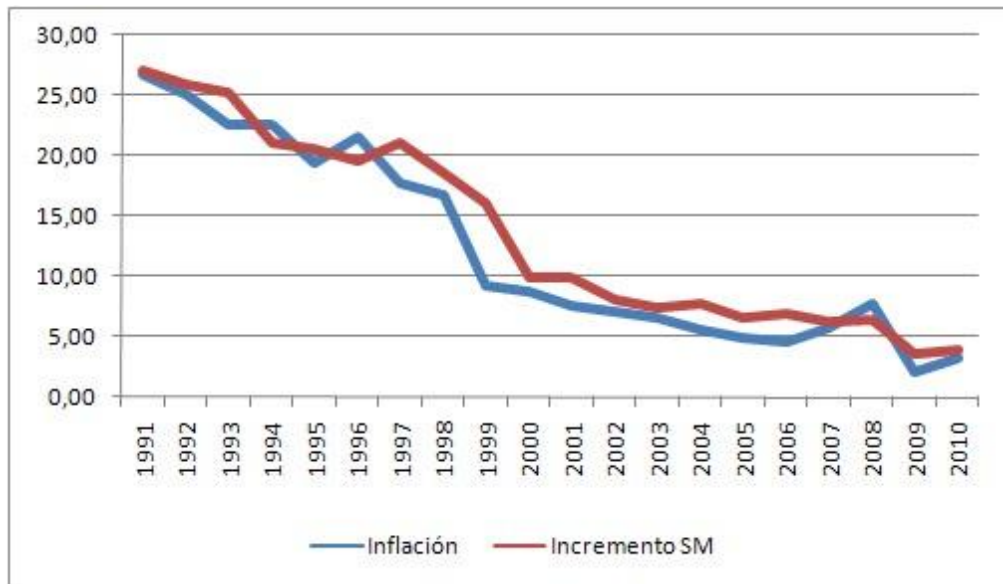
Ilustración 6 PRECIO DE LA GASOLINA CORRIENTE



Fuente: DANE

Inflación

Ilustración 7 INFLACIÓN



Fuente: DANE

Se puede ver que en los últimos años la inflación ha bajado gracias a la política económica de los distintos mandatarios, dando grandes avances y pudiendo llegar a estar por debajo de los 5 puntos, en esta gráfica se está comparando la inflación y el incremento del salario mínimo el cual para el último año estuvo por encima de la inflación.

3.2.4. Legislación

El sector del transporte público está reglamentado bajo las Normas, Reglamentos y Decretos siguientes:

- **Ley 105 de 1993**, “por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones”.
- **Ley 336 de 1996**, "Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte".
- **Decreto 171 de 2001**, “requisitos de acceso al servicio y operación”⁸

⁸ CÉSAR GAVIRIA TRUJILLO. 1993, Cartagena de Indias. Ley 105 – 336, <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

4. MARCO TEÓRICO

Para la formulación de un plan de mejoramiento en las áreas de Direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, gestión humana y cultura organizacional se hace necesaria la investigación sobre los temas y sus relaciones a nivel empresarial como un todo, entendiendo la necesidad de cada uno de los componentes que fundamentan el presente documento.

4.1. Direccionamiento Estratégico

Según Thompson A.A. y Strickland A.J “la tarea de saber dirigir consiste en lograr juicios acertados para complementar todos los factores importantes en la empresa (contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción, recursos humanos, sistemas de información, etc.).”⁹ Esto hace que la dirección estratégica sea un proceso integrador que permite el logro exitoso de objetivos y metas.

Thompson y Strickland plantean cinco componentes¹⁰ que entrelazados permiten a los directivos la planificación estratégica, estos son:

- 1. Desarrollo de una visión estratégica y una misión del negocio.**
- 2. Planteamiento de objetivos.**
- 3. Elaboración de una estrategia.**
- 4. Ejecución de la estrategia.**
- 5. Evaluación del resultado.**

Los cinco componentes permiten madurar y estructurar la “dirección estratégica” en pro de la obtención de una organización sinérgica. Una misión fundamentada permite a la empresa que está se encuentre preparada para el futuro, formando un camino a largo plazo con la realización de objetivos como guías que aprueban la evaluación y seguimiento de toda la empresa.

Para lograr una planificación estratégica exitosa se hace fundamental el estudio de las personas, quienes son el activo más importante con el que cuenta la empresa, sin gente está no existiría, de allí la importancia del área de gestión humana, para un buen servicio de las empresas y para la gestión integrada de las estrategias “es vital contar con un liderazgo humanista con conciencia individual y colectiva en búsqueda de un sentido coherente y global de capitales

⁹ Darío Chary. 2011, http://www.dachary.edu.ar/materias/DirEmpresas/docs/UII_-_Estrategia_1_Mision_y_otros.pdf

¹⁰ Bejar Aybar, Sonia Mercedes. 2000, http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/bejar_as/cap_2.pdf

necesarios para crear ventajas competitivas conduciendo a los objetivos y situaciones deseadas de la organización”¹¹.

Para que un buen plan operativo se desarrolle con óptimos resultados hay que crear acciones que fundamenten y transformen la filosofía del ser, entendiendo la filosofía de vida de la cabeza visible que lleva a la optimización en la creación de las filosofías y acciones para la gestión y la administración de la empresa.

4.1. El Proceso

Para el desarrollo de la dirección estratégica de Auto Servicio Chía Ltda. Se partirá de las cinco (5) tareas para la planeación estratégica planteadas por Thompson A.A. y Strickland A.J (1995). A continuación se explican cada una de ellas:

a. Desarrollo de una visión y misión

Para saber el camino de la empresa hay que definir una filosofía y una razón de ser del negocio, en relación con el saber en qué se quiere convertir la organización; para determinar la evolución y los perfiles futuros de la empresa, quienes somos, qué hacemos y a donde se quiere llegar.

Entendiendo que todo plan inicia con una “visión”¹² y/ o enfoque que hace del líder un ser transformacional con capacidad para formular y comunicar en que negocio se está y que se espera llegar a ser.

b. Planteamiento de Objetivos

Fundamentos necesarios para identificar con precisión lo que se debe hacer para alcanzar metas. Es transformar la misión y visión de la organización en objetivos que permitan medir el avance de la organización.

El planteamiento de objetivos medibles y reales permite a las cabezas visibles el desarrollo cuantificable para la situación en que se encuentra la empresa.

Cada área de la empresa debe tener objetivos definidos a corto y largo plazo, para observar resultados instantáneos fortaleciendo e incentivando a los gerentes a mejores resultados en la empresa.

c. Elaboración de una estrategia

Herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos, es el medio para alcanzar los objetivos.

El ideal es lograr ventajas competitivas en el tiempo, iniciando con el análisis interno y externo de la situación en que se encuentra la empresa.

¹¹ Serge L’Homme (2011). Transparencias política general.

¹² Bejar Aybar, Sonia Mercedes. 2000, http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/bejar_as/cap_2.pdf

d. Ejecución de la estrategia

Compromiso del gerente de que estén disponibles todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo con las acciones creadas para tal fin.

Se requiere de un liderazgo fuerte que impulse internamente para lograr que todas las áreas se interrelacionen, creando políticas y operaciones que apoyen la estrategia.

e. Evaluación del resultado

Ajustes y correcciones de las políticas evidenciadas en el plan estratégico, evaluando la forma en que se ejecutan las acciones y analizando los ajustes necesarios en las diferentes dependencias para los cambios al respecto.

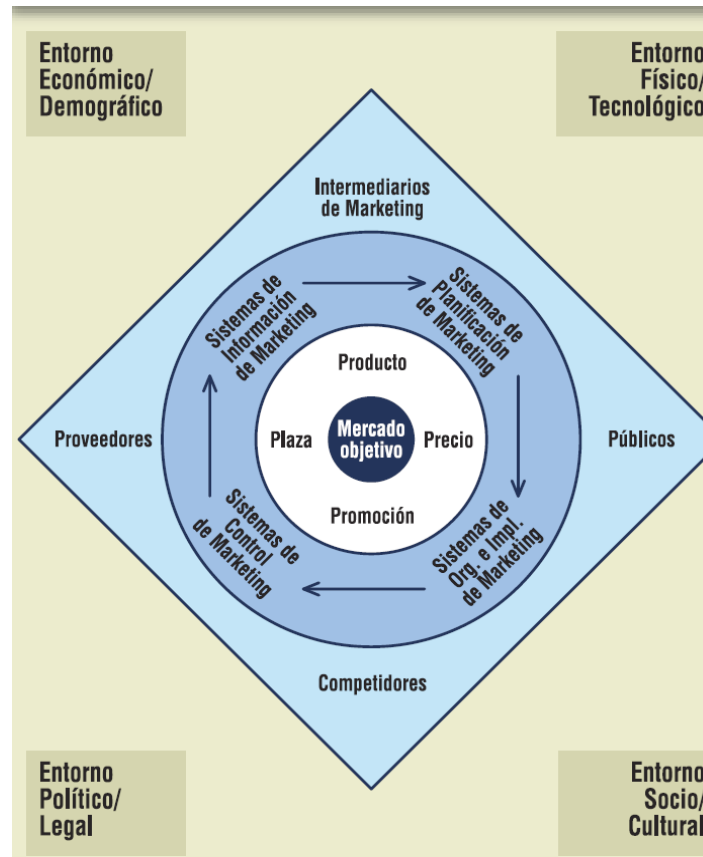
Con base en lo anterior se hace necesario el análisis y la implementación de los cinco componentes con el fin de satisfacer oportunamente las necesidades de clientes y accionistas. Por ser un proceso integrador que permite la mejora en la productividad y la competitividad con técnicas y herramientas, logrando altos resultados empresariales.

4.2. Gestión de Mercadeo

Otro tema importante es que para garantizar una empresa perdurable en el tiempo se hace necesario crear e incentivar a un mercado existente; la planeación estratégica parte de la definición de una misión y objetivos que involucren a toda la empresa, entendiendo el papel tan importante del mercadeo, “dentro de cada unidad de negocios, el marketing desempeña un papel en la consecución de objetivos estratégicos generales”¹³, entendiendo el proceso del mercadeo y las fuerzas que intervienen en todo el proceso de marketing de la organización.

¹³ Fundamentos del Marketing y del proceso de Marketing. Ruben Pelchor. Capítulo 1, El proceso

Ilustración 8 Factores que influyen en la estrategia de marketing



Fuente: <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2010/07/que-es-el-marketing-estrategico/>

Como se observa en el gráfico anterior en el centro de este se encuentran los consumidores meta, luego la organización indaga sobre todo el mercado para lograr segmentar el mercado total en mercados más reducidos que están operando bajo el control de precio, plaza, promoción y producto encontrando la mejor opción para la creación e innovación en el área de mercadeo, analizando y adaptándose al entorno en el que ésta, logrando un área de mercadeo prospera y efectiva con cada una de las estrategias creadas.

Hay que comprender que al crear un plan de mercadeo quien dirige el proyecto se involucra con las demás áreas, como lo son finanzas, gestión humana, etc. partiendo de los planes de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones acertadas dentro del plan, con apoyo y aprobación de la Alta dirección.

Resaltando la importancia del mercadeo se establecen las bases para la conservación de clientes y la obtención de nuevos consumidores que influyen directamente en las decisiones que la empresa debe tomar, son estos los encargados de aceptar o rechazar un producto o servicio, son los generadores

de ideas que dan a la empresa la creación de estrategias concretas con el fin de suplir necesidades de la mejor manera posible.

Es gracias al mercado que la empresa se sostiene en el tiempo, por medio de herramientas publicitarias, de el manejo de los precios, de promoción en ventas y en general de la calidad en el servicio y del valor agregado que tenga dicho producto o servicio; buscando un posicionamiento de marca y el control efectivo anualmente del mercado.

Para un buen funcionamiento del área de mercado se hace necesaria la evaluación y medición de resultados con el producto y/o servicio ofrecido, conociendo muy bien lo que está ofreciendo y dando una solución efectiva al cliente por medio de la comunicación y la divulgación del mismo, siendo un "proceso social y administrativo"¹⁴ partiendo de las necesidades y deseos humanos.¹⁵

4.3. Gestión Humana y Cultura Organizacional

El proceso integrador del direccionamiento estratégico permite indagar y soportar la información de la gestión humana desde el inicio de la administración, "su aparición es el resultado de la transformación progresiva de la función del personal que ha estado influida por el desarrollo del pensamiento sobre las personas y las organizaciones"¹⁶; esta manifestación ha desarrollado grandes avances en el mundo empresarial, con el manejo de las personas, lo que ha permitido vivir y evidenciar la evolución del personal en las organizaciones que hacen parte del mundo de hoy.

Los cambios que se han dado son drásticos, la simple gestión del personal y el desempeño del Recurso Humano como "papel transaccional"¹⁷, pasaron a ser la dimensión para el éxito de las organizaciones, esta área de la empresa es un recurso estratégico que determina el logro eficiente y eficaz en cuanto a resultados internos y externos con grandes capacidades de adaptabilidad y flexibilidad.

Los negocios que se han producido en el entorno organizacional han afectado considerablemente la función de los Recursos Humanos, entre los factores más relevantes se encuentran: "la globalización, la competencia y los cambios en las herramientas empresariales"¹⁸; esto permite que se desarrollen nuevas

¹⁴ I.E. Thompson, http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_definicion.htm 2006

¹⁵ Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición) de Philip Kotler.

¹⁶ La gestión estratégica de Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall. Capítulo 1, Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos, página 3

¹⁷ Reinventando Recursos Humanos, Edipe. Capítulo 1, Recursos Humanos en el mundo cambiante, página 23

¹⁸ Reinventando Recursos Humanos, Edipe. Capítulo 1, Recursos Humanos en el mundo cambiante, página 24

iniciativas e instrumentos, dando respuesta al cambio en el día a día. Logrando un desafío para el desarrollo de la transformación dentro de la organización, en donde “la persona de Recursos Humanos tiene que ser ahora una persona de negocios”¹⁹, porque la gente quiere y le gusta saber que todo lo que se dice dentro de la empresa es verdad, que “el director de Recursos Humanos es decente, amable y digno de confianza”²⁰, esta persona requiere habilidades innatas de liderazgo, teniendo dinamizadores del intercambio del conocimiento, de la permeabilidad y de la cultura abierta, con una mentalidad global, siendo innovadores y emprendedores.

La parte interna de la organización influye totalmente en la construcción de “una persona de negocios”, es de vital importancia “desarrollar una cultura común para toda la empresa que actúe de lazo de unión entre las actividades esparcidas por todo el planeta”²¹, para lograr una visión, misión, objetivos y planeación estratégica atractiva y comprendida por toda la empresa, creando un enfoque de futuro que traspase los límites de la organización, lo que a largo plazo permite superar barreras de crecimiento externo, como la competencia.

Lo anterior permite la ejecución de nuevos proyectos organizacionales para atacar cuatro áreas internas, que son: “satisfacer clientes, reducir costes, racionalizar operaciones y conocer el mercado”²²; caminos de acción para la definición del éxito de la empresa, en donde cada uno de estos hace parte de un círculo de relaciones inmersas, totalmente con el área de gestión humana, porque además, cada uno de estos espacios permite nuevas estrategias y la creación de instrumentos para el excelente desempeño de las áreas anteriormente mencionadas, logrando el triunfo empresarial.

Para lograr una organización inteligente y el desarrollo total de los activos humanos es importante realizar el proceso de cambio en el área de recursos humanos y cultura organizacional, con el manejo de personal como gente de negocios, donde cada uno descubre su genialidad, compartiendo una visión de futuro, logrando traspasar las barreras de un escritorio; aprendiendo a desarrollar talento en la gestión de las diferentes áreas que tiene la empresa, “desarrollando un marco personal basado en competencias”²³.

En desenlace el área de Recursos Humanos contribuye y proporciona a toda la organización, diversidad, técnicas y espacios para asumir los nuevos retos en el mundo de hoy, logrando un direccionamiento estratégico y la evolución de la organización. Exigiendo al personal un cambio de mentalidad, donde es

¹⁹ Reinventando Recursos Humanos, Edipe. Capítulo 1, Recursos Humanos en el mundo cambiante, página 29

²⁰ Guía de la Grandeza, Grijalbo. Capítulo 12, Negocios son Relaciones, página 39

²¹ Reinventando Recursos Humanos, Edipe. Capítulo 1, Recursos Humanos en el mundo cambiante, página 34

²² Reinventando Recursos Humanos, Edipe. Capítulo 1, Recursos Humanos en el mundo cambiante, página 42

²³ Reinventando Recursos Humanos, Edipe. Capítulo 1, Recursos Humanos en el mundo cambiante, página 59.

importante desarrollar nuevas habilidades y estar dispuesto a la adquisición de distintos conocimientos para poseer técnicas y actitudes que exige el mundo empresarial en la actualidad.

En profundidad la importancia del direccionamiento estratégico es vital para el buen funcionamiento de toda la empresa, es desde este que parte y se enfocan las demás áreas de la organización, entendiendo a la empresa como un todo y la importancia de cada una de las redes integradas que la conforman, donde todos pierden o todos ganan.

El mundo de hoy exige más, por lo que se requieren dentro de las organizaciones, personas que sean capaces de hacer cambios, no solo que comprendan, sino que sean diseñadores y tengan la osadía de asumir riesgos ascendiendo a las ramas más altas, logrando transformaciones organizacionales sinérgicas, con habilidades y competencias concretas llegando a más mercados y aumentando sus utilidades significativamente año tras año.

5. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

5.1. CONTEXTO HISTORICO

La empresa Auto Servicio Chía Ltda., fue creada en el año 1939 hace 72 años, bajo el nombre de Transportes el Cacique, por la iniciativa de 8 amigos, que vieron la necesidad de emprender un nuevo proyecto, en donde su representante legal y socio mayoritario para la época era el señor Raúl López Moreno; la empresa desde sus inicios se ubicó en la ciudad de Chía, Cundinamarca.

Inicialmente la empresa comenzó a funcionar con 30 vehículos, únicamente taxis con las rutas Chía – Cota, Cota –Suba, Chía – Colombia y Viceversa, con el pasar de los años Auto Servicio Chía empezó a prestar el servicio veredal y de colectivo urbano en “camperos” Con diferentes rutas hacia las veredas del municipio, La Caro y Colombia, hoy Centro Chía.

A consecuencia de los cambios políticos y jurídicos ocurridos durante 1970 y 1974, bajo el mandato del Dr. Misael Pastrana Borrero, se realizó la reforma a todas las empresas que prestaban el servicio de transporte público en todo el país, creando el Instituto Nacional de Transporte (INTRA), hoy conocido como el Ministerio de Transporte. Por lo anterior la empresa dejo de funcionar por un tiempo, cambiando y ajustándose a lo exigido por la ley con la ayuda de Dr. Julio Cesar Turbay Ayala que era amigo de Don Julio Correa Forero, volvió a sus operaciones y siguió en marcha.

Hacia los años de 1987 se realizó la legalización de la empresa acto que está bajo escritura pública, la primera oficina que tuvo la empresa estuvo ubicada en

el parque principal de Chía; ya para el 2009 la empresa se ubico en la Carrera 11 No. 17-50 y hoy en día está ubicada en la avenida Bolívar, Chía.

A lo largo de la historia la empresa ha contado con 8 Gerentes donde el primer gerente fue uno de los socios fundadores Don Alfredo Pinilla. Con el pasar de los años fue creciendo la empresa y los servicios, la línea de taxis pasó a ser individual y se obtuvo el radio teléfono para comunicarse, el cual era operado por una sola persona, hoy la empresa cuenta con siete radio operadores.

En cuanto al servicio de operación nacional, rutas: Chía – Cajicá, Chía – Cota, Chía – Guaymaral que se prestaba en automóviles se renovaron y el servicio se realiza en camionetas hasta de 9 pasajeros, después fue renovado por microbuses de llanta sencilla y actualmente con microbuses de doble llanta y busetas. A la par la empresa también incluye el servicio especial dentro de sus actividades el cual se dedica al servicio escolar, empresarial y de turismo.

Auto Servicio Chía Ltda., cuenta hoy en día con un excelente portafolio de Servicios, como lo son el Servicio Individual (taxi), Colectivo Urbano, Colectivo intermunicipal, Servicio Especial y por último la Nueva Línea Dorada con la ruta: Chía-Bogotá y viceversa, la cual cuenta con Buses completamente nuevos, mejorando así las condiciones de viaje de cada uno de los pasajeros.

Gracias al amplio portafolio de servicios con el que cuenta la empresa, ésta ha adquirido experiencia en el sector, lo que garantiza un servicio de calidad, con personal calificado, satisfaciendo las necesidades de la población, logrando llegar a un 45% del mercado de Chía y sus alrededores.

Hoy, la empresa cuenta con 380 empleados, quienes están directamente vinculados a está, distribuidos así: 21 personas en la parte administrativa, despachadores, terminales, radio-operadoras y secretarias, y 351 conductores, todos con un contrato a término indefinido.

5.2. Tamaño de la Empresa

De acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000, Auto Servicio Chía Ltda. Se clasifica como una Gran empresa por el número de empleados (380), pero por sus activos totales estaría clasificada como una mediana empresa²⁴.

²⁴ Senado de La Republica de Colombia. 2000. Ley 590 de 2000, http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

Tabla 2 INFORMACIÓN FINANCIERA AUTO SERVICIO CHIA LTDA

Información Financiera General (Correspondiente a los 4 últimos años) - Datos en miles de pesos				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS	350.338.996,0	374.375.500,0	584.494.900,0	640.580.000,0
Utilidad Bruta	350.338.996,0	374.375.500,0	584.494.900,0	640.580.000,0
Gastos administrativos	182.487.559,0	101.587.266,0	504.975.084,0	526.688.265,0
Gastos De ventas	182.487.559,0	40.000.000,0	40.000.000,0	50.000.000,0
Utilidad operacional	- 14.636.122,0	232.788.234,0	39.519.816,0	63.891.735,0
Gastos Financieros	1.406.807,0	46.526.542,0	33.326.236,0	21.493.739,0
Impuesto de renta	12.650.000,0	2.768.458,0	6.351.000,0	29.754.000,0
ACTIVOS TOTALES	1.226.234.581,0	1.310.172.436,4	1.895.754.619,0	3.563.025.817,0
Capital de trabajo Neto	468.941.453,0	277.684.527,1	442.132.610,0	437.199.728,0
- Inventarios	-	-	-	-
- Cuentas por cobrar – clientes	186.213.809,0	150.084.585,0	129.868.232,0	89.070.404,0
- Proveedores	-	9.078.592,0	1.724.504,0	17.334.232,0
- Otros pasivos Ctes operacionales	64.943.577,0	295.208.253,2	132.083.483,0	211.482.859,0
Activos Fijos netos	689.320.136,0	1.014.547.937,0	1.018.692.693,0	2.678.919.726,0
Otros activos	67.972.992,0	17.939.972,2	434.929.316,0	446.906.363,0
Pasivos de largo plazo	373.108.294,0	463.193.163,4	692.217.326,0	728.996.553,0
Endeudamiento fciero L.P	-	-	-	-
Patrimonio				

	251.268.265,0	256.146.520,4	194.391.884,0	1.438.440.314,0
Otra información				
Pago de Dividendos	-	-	-	-
Gasto Depreciación (pyg)	13.314.412,0	9.478.131,0	6.577.095,0	5.560.503,0
Gasto Amortización (pyg)	-	-	-	-
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Margen operacional	-4,2%	62,2%	6,8%	10,0%
Margen Ebitda	-0,4%	64,7%	7,9%	10,8%
ROE	-11,4%	71,6%	-0,1%	0,9%
ROA – Uop	-1,2%	17,8%	2,1%	1,8%
ROA - Ebitda)	-0,1%	18,5%	2,4%	1,9%
Fto requerido de Kw	121.270.232,0	154.202.260,2	3.939.755,0	139.746.687,0
Nivel solvencia C.P.	347.671.221,0	431.886.787,3	446.072.365,0	576.946.415,0

5.2.1. Servicios

Las diferentes modalidades de transporte con las que cuenta la empresa Auto Servicio Chía, se han establecido según las necesidades de los consumidores y la competencia. Estas son:

5.2.2. Taxi



Servicio Personalizado de taxi, que cuenta con total compromiso y confiabilidad estando disponible los 7 días de la semana, las 24 horas del día.



Ilustración 9 TAXI

5.2.3. Colectivo-urbano



Se ofrece el servicio Colectivo Urbano, brindando un mejor desplazamiento al usuario dentro de todo el municipio, aumentando el parque automotor para cubrir todas las rutas en un 100%.

Ilustración 10 COLECTIVO

5.2.4. Colectivo- inter-Mpal



Ilustración 11 COLECTIVO IN

5.2.5. Línea Dorada



Ilustración 12 LINEA DORADA

5.2.6. Servicio especial y otros



Ilustración 13 ESCOLARES

PARTE II

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. MATRIZ DE MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL

En este punto se mostraran las diferentes definiciones de los modelos que se utilizaran para el análisis empresarial aplicado a la empresa Autoservicio Chía LTDA.; en donde la base es el modelo MMGO para un diagnostico inicial, siendo está la herramienta más importante. Ya que brinda el fundamento y el conocimiento esencial para saber las áreas críticas de la empresa y que procesos se están haciendo bien, teniendo el estado inicial se puede realizar un estudio exterior de las amenazas y oportunidades del mercado y de esta forma formular una ruta de mejoramiento.

6.1.1. Definición MMGO

Definición según el libro MMGO® Modelo de Modernización para la Gestión de la Organización:

“El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones de la Universidad EAN (MMGO®), es un método probado en cerca de 150 empresas, para el análisis situacional y mejoramiento en pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio...”

Este modelo fue desarrollado por el grupo de investigación G3PyMES con el fin de realizar un mejoramiento en las empresas Colombianas para poder aportar mayor desarrollo a las mismas y dar una visión holística a los gerentes hacia un progreso del potencial y mejoramiento de las deficiencias, desarrollando los siguientes componentes:

- Análisis económico
- Direccionamiento estratégico

- Gestión de mercadeo
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Gestión de producción
- Gestión financiera
- Gestión humana
- Exportaciones
- Importaciones
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e información
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad social

6.2. MATRIZ DOFA

El método DOFA es una herramienta para realizar diagnósticos a las empresas en el direccionamiento estratégico obteniendo de esta forma las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene la empresa frente a factores externos e internos.

En la parte interna se analizan debilidades y fortalezas de la empresa y en la parte externa se estudian oportunidades y amenazas del mercado, obteniendo la información necesaria para un mejoramiento continuo.

En la parte externa se miran los siguientes hechos: estabilidad política del país, legislación, economía, tecnología; y en la interna: aspectos financieros, organización, calidad del servicio, entre otros.

Ejemplo:

Ilustración 14 DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

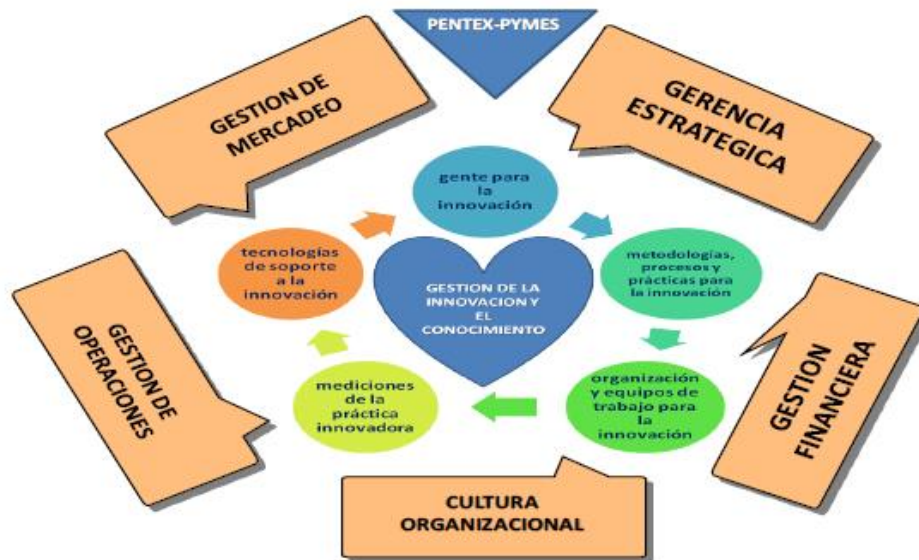
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

6.3. PENTÁGONO DE LA EXCELENCIA

El pentágono de la excelencia nace después de aplicar el MMGO y no saber por dónde iniciar una ruta de mejoramiento para la empresa; el pentágono de la excelencia al igual que el MMGO es creado por el grupo G3 PyMES, el cual dice que: “la reflexión que surge en el empresario o en el gerente de una Pyme es decidir por dónde empezar a mejorar, por lo general con un escaso presupuesto y relacionado con aquel componente organizacional del MMGO, que afecta más la rentabilidad.”²⁵; es por esto que se empezaron a estudiar 5 componentes esenciales para el buen funcionamiento de una empresa generando aumento en la rentabilidad.

Los 5 componentes del pentágono de la excelencia son: Gerencia estratégica, Gestión Financiera, cultura organizacional, gestión de operaciones y gestión de mercadeo, donde cada uno de estos juega un rol fundamental, se complementan entre sí e interactúan por el bienestar de una empresa.

Ilustración 15 El Pentágono De La Excelencia (PENTEX) Para Las PYMES



Fuente: ponencia el pentágono para le excelencia para PYMES septiembre 2010

El pentágono de la excelencia resalta que si se empieza a mejorar en estas 5 áreas, se puede lograr un fortalecimiento continuo general de la misma.

²⁵ Ponencia Pentágono de la excelencia para PYMES septiembre 2012 pág. 8

6.4. LAS 5´S

Las 5´S es una técnica de gestión japonesa desarrollada en los años 80²⁶, bajo un método enfocado a los comportamientos en el ambiente laboral, incentivando la limpieza, el orden y el agrado en el sitio de trabajo, estimulando al trabajo en equipo y a la participación productiva de cada uno de los miembros que hacen parte de está.

Ilustración 16 Método de las 5´S



Fuente: <http://sistemasvd.wordpress.com/2009/09/28/metodo-de-las-5-s%E2%80%99/>

Como se evidencia en la imagen anterior la técnica está fundamentada en cinco principios que son:

²⁶ Bienestar y Seguridad Social. Programa de las 5´S. ppt; 2012, 07, 03; <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190270.html>.

1. **Clasificar:** eliminar del área de trabajo los elementos que no se requieren, para organizar y clasificar lo que verdaderamente se necesita aprovechando muy bien el tiempo.
2. **Ordenar:** colocar lo necesario en un lugar de fácil acceso por medio de señales específicas.
3. **Limpiar:** quitar el polvo y la suciedad de todos los espacios y equipos que se utilizan a diario, eliminando la contaminación.
4. **Estandarizar:** realizar acciones de control permanentemente generando procedimientos y planes de forma sistemática.
5. **Disciplina:** hacer que las cuatro técnicas anteriores se conviertan en un hábito, realizar las acciones y los planes de mejora constantemente para que los empleados se acostumbren a tener su sitio de trabajo agradable y se mejore progresivamente en la cultura de limpieza y en general en toda la empresa.

Con la aplicación de la técnica a la empresa como proceso sistemático se evidencian ventajas internas significativas tales como: eficiencia, eficacia y aumento de la productividad en el sitio de trabajo, satisfacción de los empleados en la labor que realizan, satisfacción del cliente, áreas limpias y ambientes agradables.

7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

7.1. COMPENDIO DE DATOS

Para el inicio del trabajo se utilizó la presentación que maneja la Universidad en donde se muestra el modelo MMGO con el fin de darlo a conocer y de explicar al Gerente William Hernando Molina la aplicación y los beneficios que obtendría al permitir el desarrollo de este dentro de la empresa.

Luego de obtenida la aprobación para iniciar la aplicación del modelo, se realizó un cronograma de actividades para el diagnóstico de cada componente, durante todo el mes de Octubre, en horario de Oficina de Lunes a Viernes.

Los 13 componentes se analizaron e interpretaron conjuntamente con cada uno de los líderes de la empresa y el Gerente de ésta.

Para el buen desarrollo del modelo MMGO se contó con el apoyo de todos los empleados de la empresa, y se realizó un trabajo conjunto escuchando y dando opiniones al respecto de las actividades que estaban desarrollando, además de

tener la oportunidad de compartir varios días a la semana con los empleados, en el horario de oficina.

El desarrollo del modelo se realizó durante todo el mes de Octubre, en la última semana de este mes se hizo el diagnostico del aplicativo.

7.2. ANÁLISIS DE DATOS

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO la empresa Auto Servicio Chía Ltda., se ubica en estadio dos, con una calificación promedio de 34.7%. Sin tener en cuenta las variables importaciones y exportaciones.

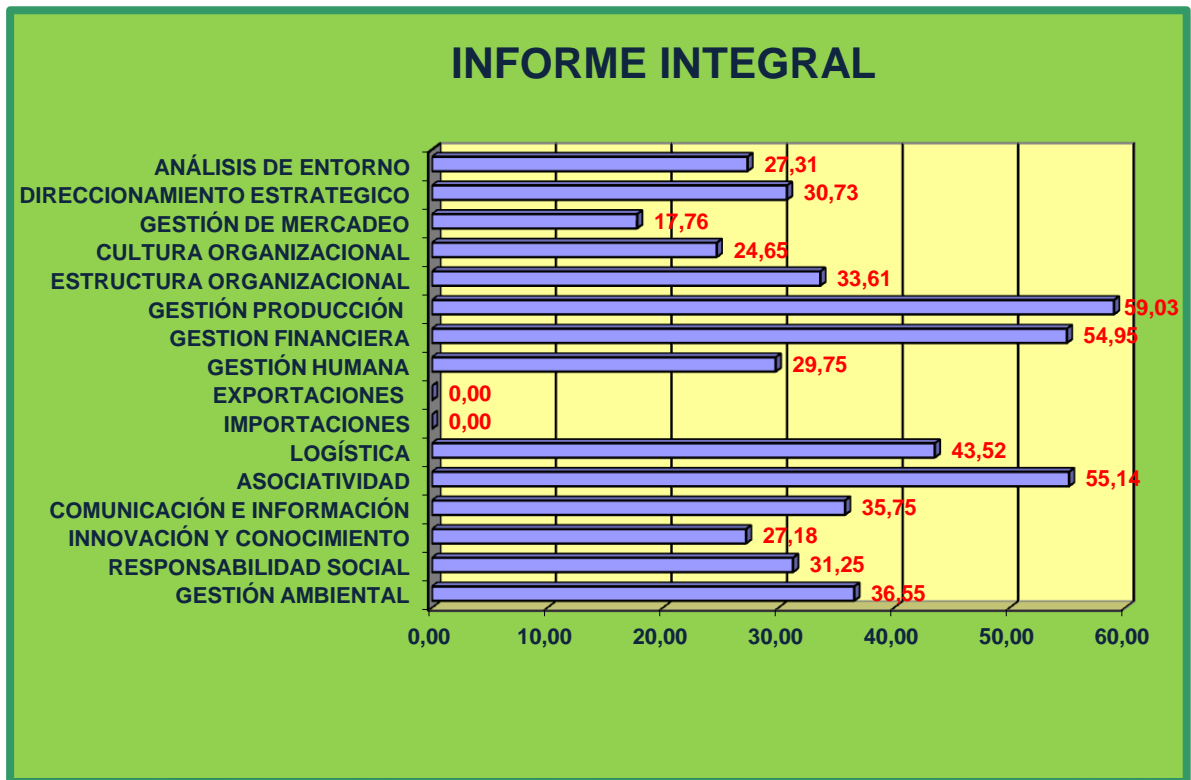
Cabe resaltar que el componente con mayor calificación es gestión de producción seguido de Logística y Asociatividad, esto se debe a que la empresa en la prestación del servicio es organizada y maneja estándares y control en cada uno de sus procesos, lo que permite inferir que existe una planeación previa a cada uno de los acontecimientos de logística que se puedan presentar durante los recorridos y las rutas que se realizan diariamente.

La empresa como un todo cuenta con deficiencias en la mayoría de sus áreas, las más críticas son, gestión de mercadeo y cultura organizacional, por lo que Auto Servicio Chía no ha logrado posicionarse en el mercado y dentro de sus empleados hasta ahora se está iniciando por ver una cabeza visible que hace que las cosas funcionen.

Con los resultados mencionados anteriormente la empresa requiere unos cambios y nuevas estrategias que permitan el crecimiento y la mejora constante en cada una de las partes y en la empresa como un todo.

La grafica de informe integral muestra los resultados al aplicar el MMGO en cada una de las áreas de la empresa:

Ilustración 17 INFORME INTEGRAL



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

La organización Auto Servicio Chía Ltda., presenta debilidades en una parte significativa de sus áreas, los resultados encontrados no fueron los mejores.

De acuerdo con los resultados, se logra ubicar a la empresa en estadio dos, teniendo una calificación promedio de 34,7%.

Como se observa en el gráfico existe debilidad en el análisis del entorno (27,31), gestión de mercadeo (17,76), cultura organizacional (24,65), innovación y conocimiento (27,18) y gestión humana (29,75) todas partiendo del rendimiento bajo del Direccionamiento estratégico que maneja la empresa.

Por ser una empresa que ha tenido deficiencias en administraciones anteriores no ha logrado posicionar su marca por la falta de un área encargada del mercadeo, al igual se puede ver que hay deficiencia en la responsabilidad social lo que hace que no se logre una confianza total de la clientela, haciéndolos perder mercado.

A pesar de las brechas que se encontraron en el análisis de los resultados, la empresa en su cabeza visible cuenta con una persona dispuesta a generar cambios y a innovar para lograr el crecimiento que siempre todos sus socios han querido.

A continuación se muestra la tabla con la ubicación de cada componente, en el respectivo estadio, según la calificación obtenida:

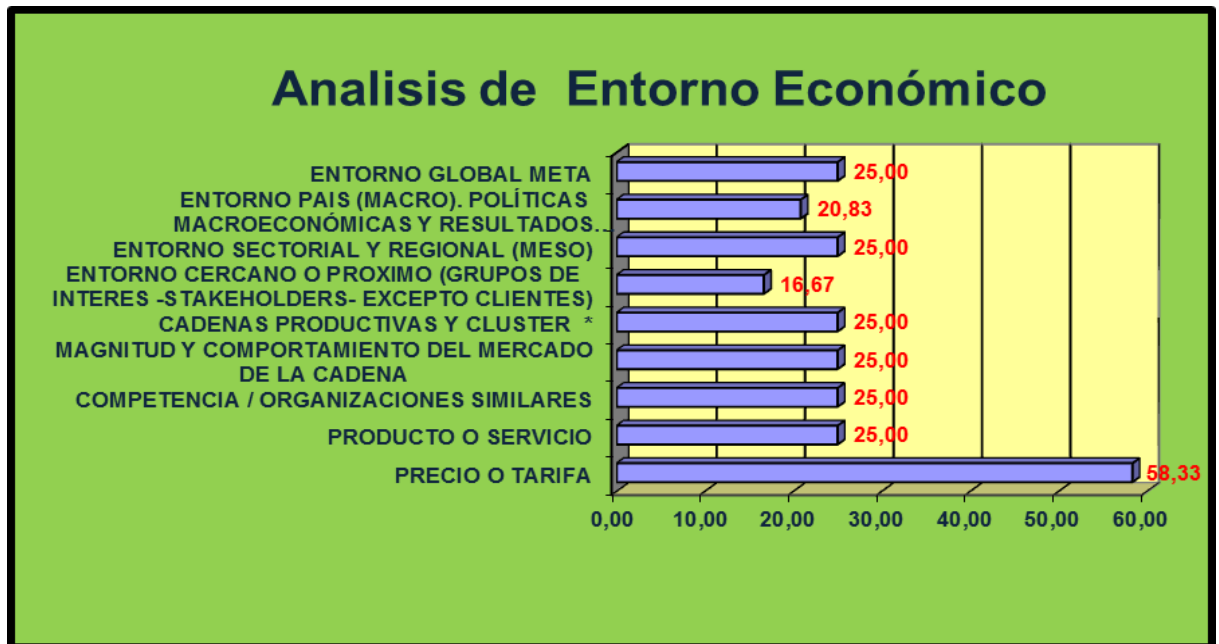
Tabla 3 CLASIFICACIÓN DE COMPONENTES

Estadio 1 De 1 a 25	Estadio 2 De 26 a 50	Estadio 3 De 51 a 75	Estadio 4 De 76 a 100
	Entorno Económico		
	Direccionamiento estratégico		
Gestión de Mercadeo			
Cultura organizacional			
	Estructura Organizacional		
		Gestión de Producción	
		Gestión Financiera	
	Gestión Humana		
		Logística	
		Asociatividad	
	Comunicación e Información		
	Innovación y Conocimiento		
	Responsabilidad Social		

Se presenta cada componente con los puntajes respectivos y un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa.

7.2.1. Entorno económico

Ilustración 18 ENTORNO ECONOMICO



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

Como se observa en el gráfico a la empresa le hace falta profundizar en el análisis del entorno global, macro y meso es importante destacar que el gerente tiene un gran conocimiento de las tarifas, sin embargo debe preocuparse por formalizar sus saberes en cuanto al entorno cercano, cadenas productivas y el comportamiento del mercado

Esta situación refleja que la empresa no de la tanta importancia a la competencia ni a las cadenas productivas, lo único que vigila minuciosamente son las tarifas que rigen los diferentes años, teniendo en cuenta superficialmente las políticas del gobierno. La empresa no identifica ni reconoce las diferentes políticas y comportamientos de los mercados para el mejoramiento y toma de mayor mercado en la Ciudad de Chía y sus alrededores.

7.2.2. Direccionamiento estratégico

Ilustración 19 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

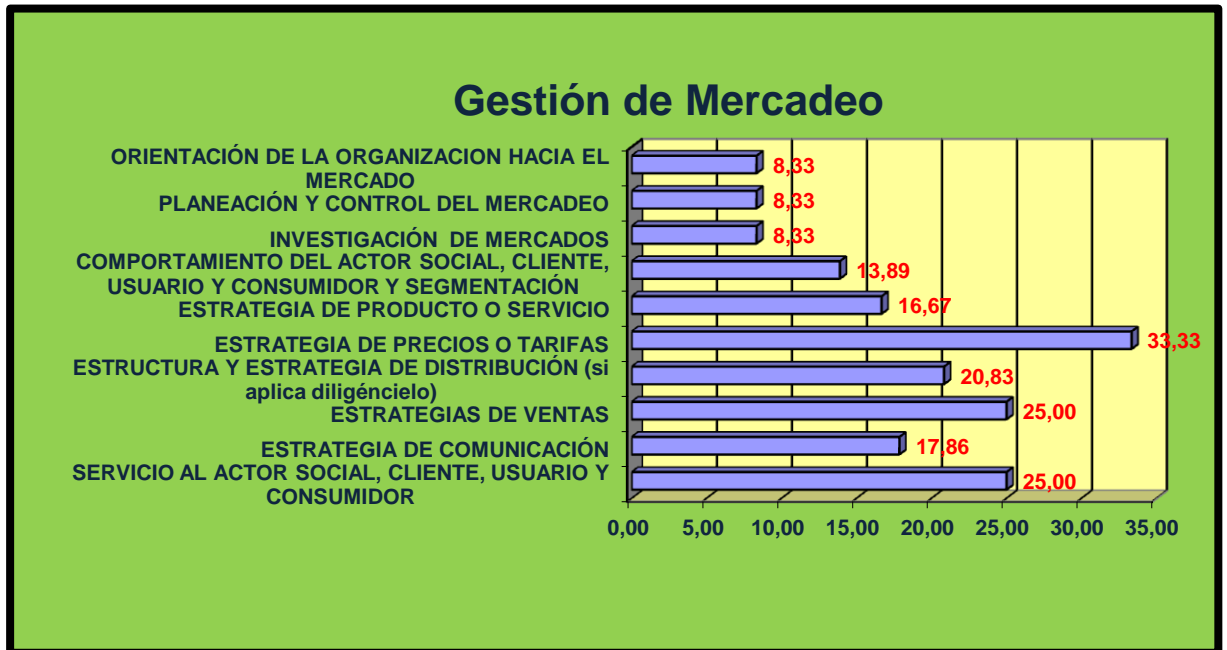
La empresa Auto Servicio Chía se encuentra en una situación de planeación, que está en inicio, etapa de cambio e implementación de nuevas estrategias que están orientadas al crecimiento de la empresa.

Como se observa en el gráfico los principios de planeación y estrategia (27,08 y 22,92) respectivamente, no están bien estructurados se vive de las situaciones del día a día, porque no cuenta con elementos que integren todas las áreas de la compañía, además de que hasta ahora se está iniciando esa etapa de cambio e implementación de tácticas que permitan el progreso y el crecimiento organizacional.

El sistema de finalidades y los valores corporativos, se encuentran escritos, pero no se realizan acciones para que se cumplan, por lo que solo lo conocen los empleados del área administrativa, se plantearon sin ningún fin específico y de manera informal.

7.2.3. Gestión del mercado

Ilustración 20 GESTIÓN DE MERCADEO



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

Como se observa en los resultados del gráfico la organización no cuenta con área de mercadeo (8,38), no se realiza investigación de mercados y por consiguiente no hay planeación ni control del mercadeo. Su mejor estrategia de ventas y publicidad es el vos a vos.

El crecimiento general de la empresa ha sido lento, la marca no se encuentra posicionada en el mercado del sector de transporte en Chía y sus alrededores, carece de organización en los vehículos que son fuente principal de servicio al cliente.

7.2.4. Cultura organizacional

Ilustración 21 CULTURA ORGANIZACIONAL



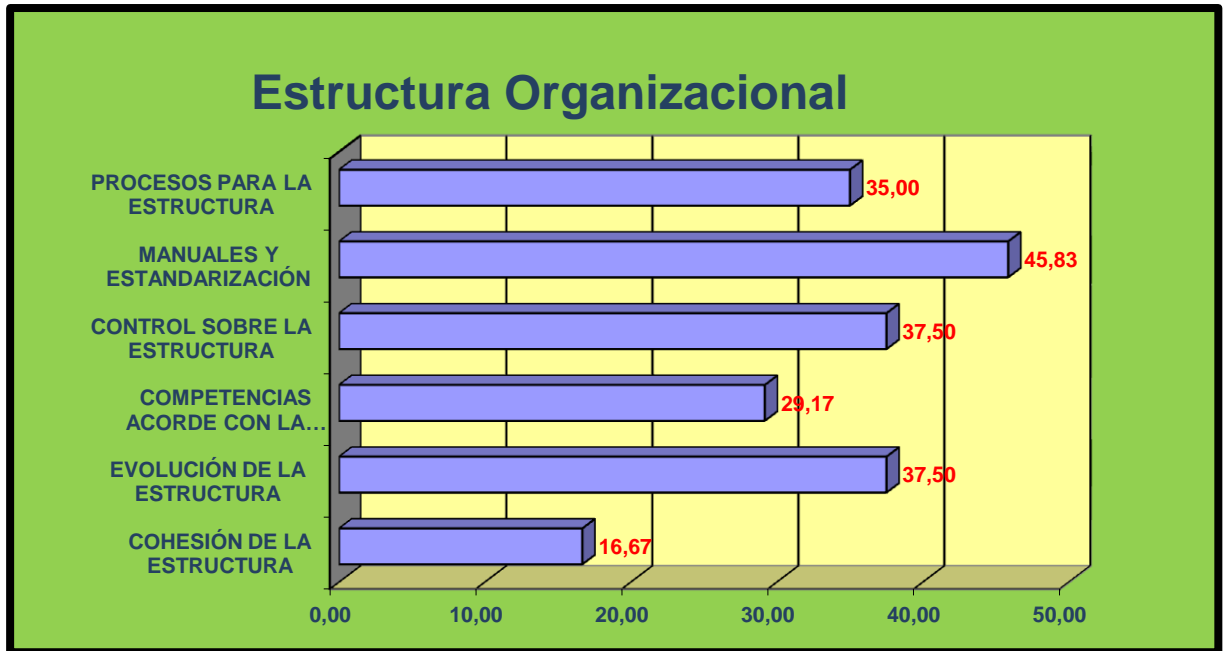
Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

El gráfico muestra que la empresa ha creado un entorno agradable para todos los trabajadores (29,17), incrementando el gusto por lo que se hace pero solamente con los empleados administrativos.

Se resalta que la participación y el compromiso (19) son bajos, no se reconoce en cuanto al desarrollo de ideas e innovación, la mayoría de temas de interés de la empresa se tienen en cuenta y se desarrollan de manera informal y los empleados generan nuevas ideas pero generalmente no se llevan a feliz término.

7.2.5. Estructura organizacional

Ilustración 22 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



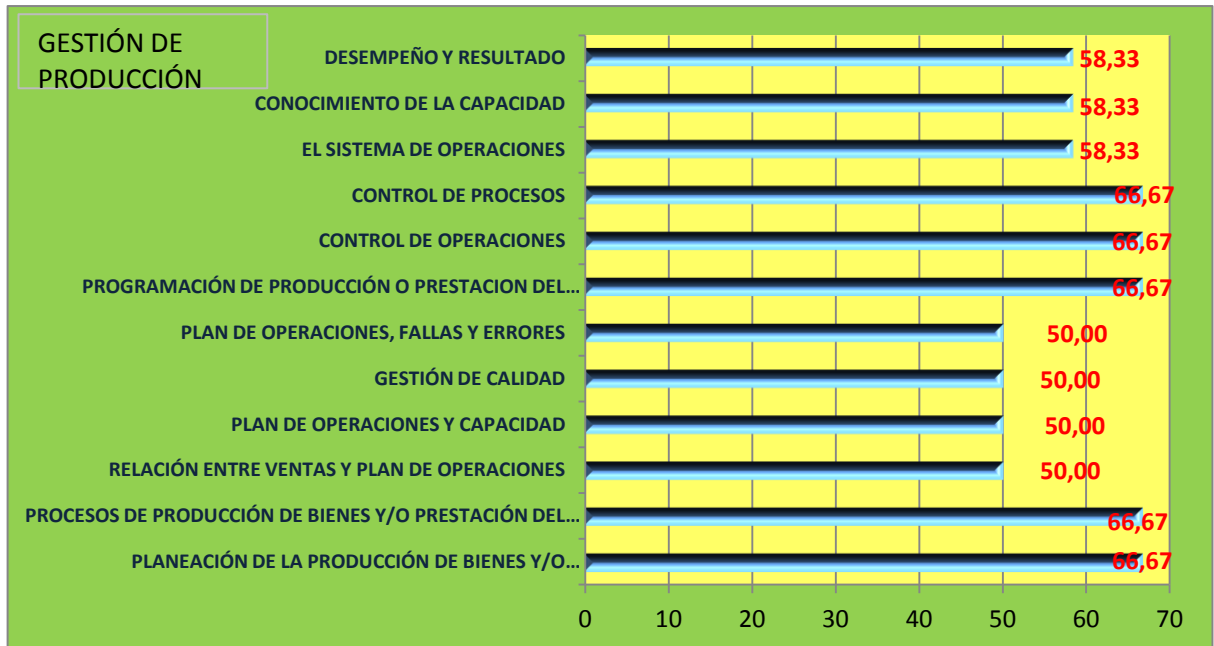
Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

La empresa cuenta con una estructura organizacional un poco desorganizada, no se encuentra alineada al direccionamiento estratégico, la información de la empresa sólo la maneja el líder de ésta, y no se realizan las acciones pertinentes para darla a conocer.

Como se observa en el gráfico los manuales y estandarización (45,83) existen pero se evidencia una baja relación de éstos con la planeación estratégica de la empresa, porque no se hacen las acciones permanentes para el cumplimiento de los mismos, no hay modificaciones constantes.

7.2.6. Producción

Ilustración 23 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

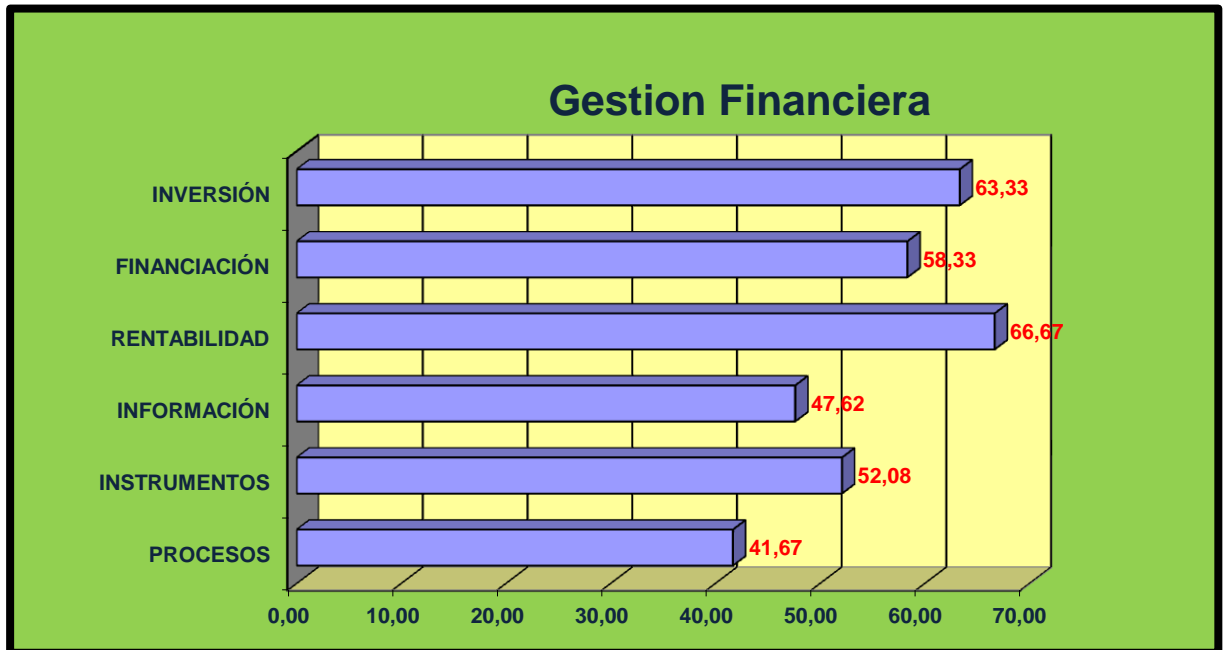
Se evidencia en la tabla de clasificación de los componentes, que esta área se encuentra en estadio 3, es una de las áreas fuertes de la empresa.

Se muestra en el gráfico que la empresa maneja el control de procesos y operaciones (66,67) bien porque existe una programación para la prestación del servicio y se maneja un sistema de operaciones y de procesos que garantiza el beneficio a la hora de suministrar el servicio.

Se cuenta con poca variación en las rutas, lo que genera que el plan de fallas y errores, gestión de calidad y plan de operaciones (50) no se tengan en cuenta para mejorar la calidad del servicio, ni para suplir alguna falla al instante, si algo le sucede a un vehículo en cualquiera de las rutas manejadas no hay solución inmediata.

7.2.7. Gestión financiera

Ilustración 24 Gestión Financiera



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

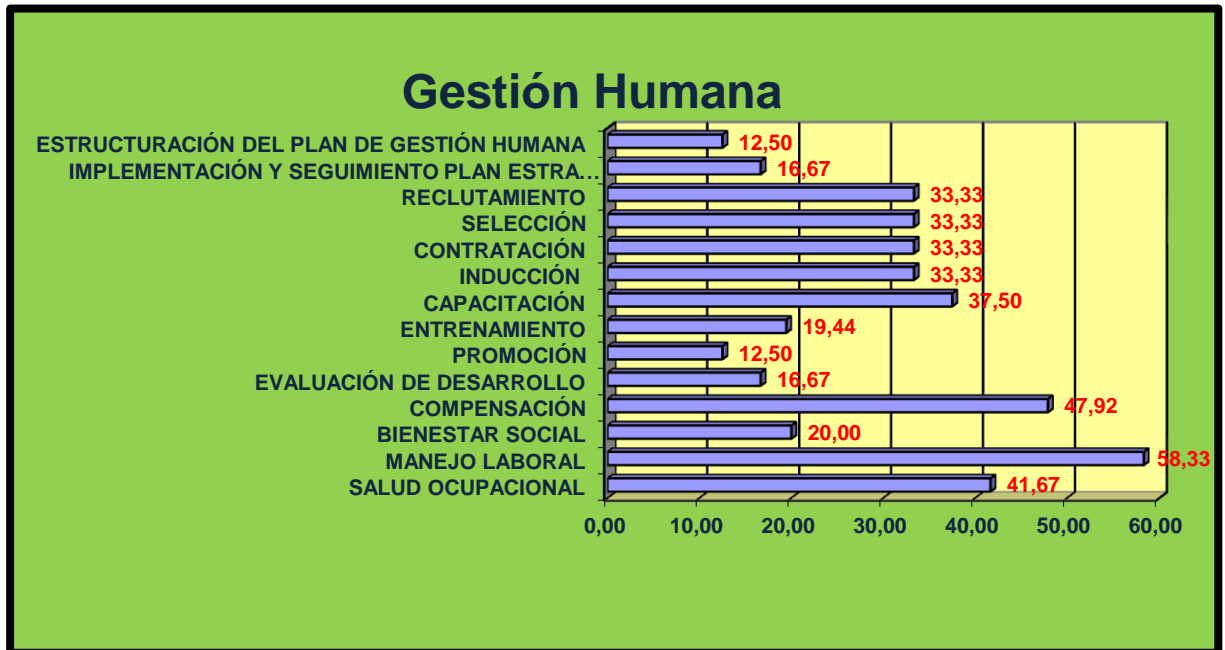
Como se observa en el gráfico la gestión financiera se encuentra débil en instrumentos y procesos (52,08 y 41,67) respectivamente necesitando que la información sea procesada de manera ágil y eficiente, brindando seguridad y mejores resultados en los procesos que maneja el área.

Se nota que la rentabilidad (66,67) que se ha generado está en congruencia con los flujos de caja y los activos de cada año, generando que los recursos para capital de trabajo se adecuen de acuerdo con este indicador.

Un factor positivo de la empresa es que cuenta siempre con dinero líquido, pagando a tiempo a sus empleados y proveedores, no contando con una amplia cartera crediticia.

7.2.8. Gestión humana

Ilustración 25 GESTIÓN HUMANA



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

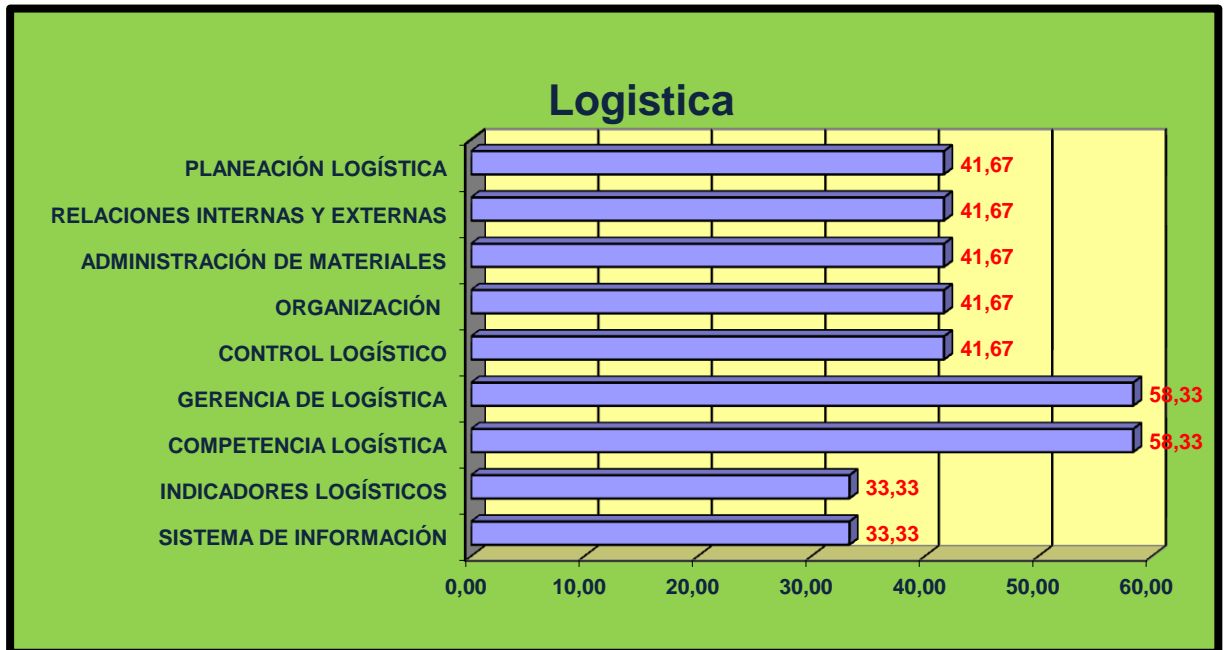
Como se evidencia en el gráfico la empresa no cuenta con una estructuración del plan de gestión humana (12,50), los procesos de inducción no se acogen a un diccionario por competencias, lo que se realiza en cada proceso es con apoyo de la ARP, para el manejo de capacitaciones.

En cuanto a la seguridad industrial y la salud ocupacional, hasta ahora se está iniciando con la implementación del COPASO, de gran utilidad para la empresa, ejecución que se realiza de manera informal.

Los procesos con mayor puntaje son compensación y manejo laboral (47,92 y 58,33) respectivamente, lo que permite inferir que existen criterios para la determinación de los salarios con equidad creando un buen ambiente laboral. Y por parte del manejo laboral hay un reglamento interno que se utiliza parcialmente.

7.2.9. Logística

Ilustración 26 LOGISTICA



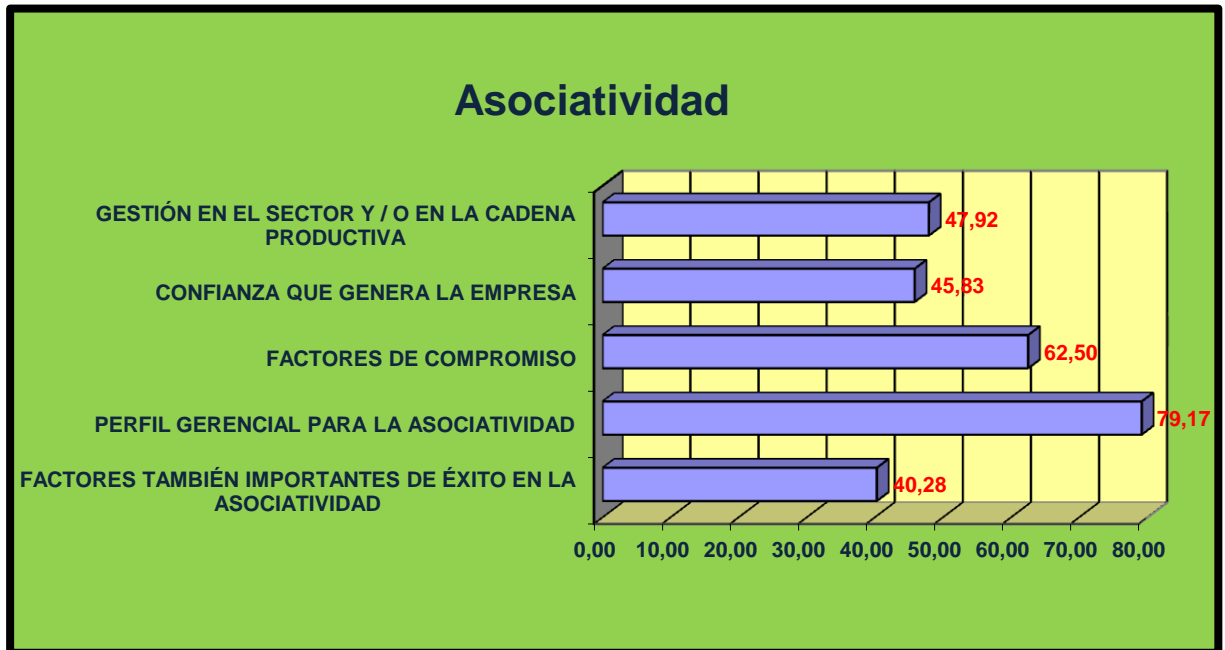
Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

La empresa cuenta con una Gerencia Logística y una competencia logística fuerte como se nota en el gráfico, organizando los procesos tratando de estandarizarlos de acuerdo a cada necesidad que se evidencie; en cuanto al control logístico (41,67) está influenciado por factores externos para que se pueda prestar el servicio eficazmente.

El manejo de la información no está integrado a las demás áreas, dificultando la toma de decisiones y la utilización correcta de los recursos, entorpeciendo los procesos de comunicación interna con los empleados, no se manejan correos internos, redes sociales y medios masivos de comunicación digital.

7.2.10. Asociatividad

Ilustración 27 ASOCIATIVIDAD



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

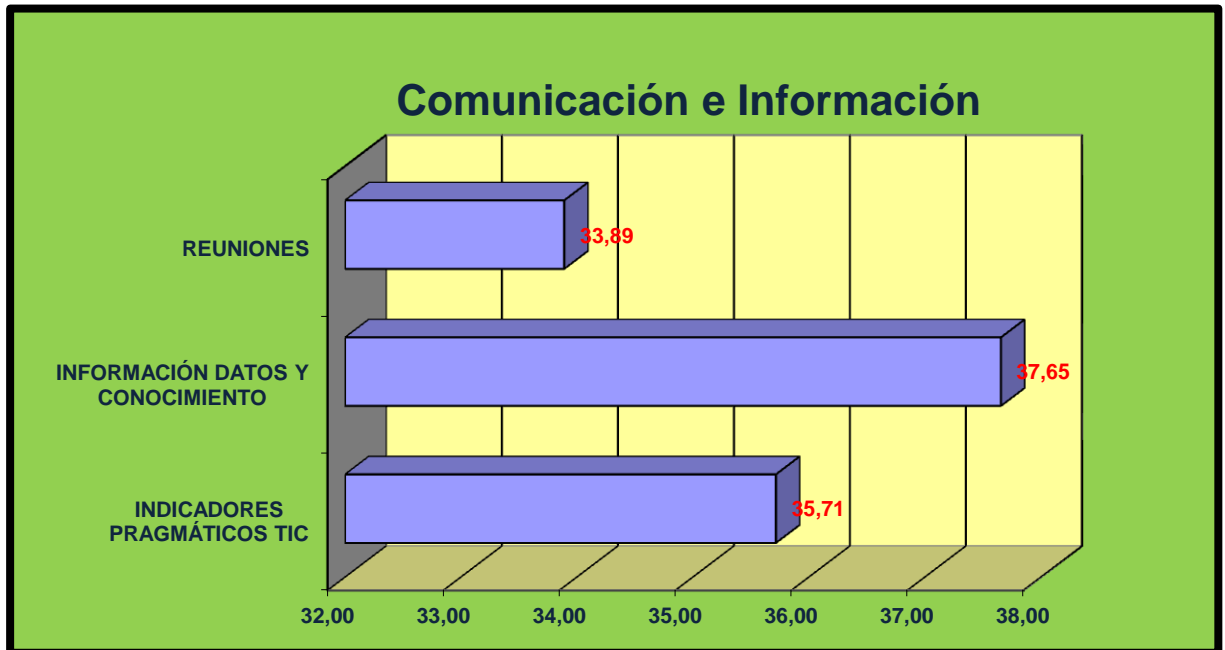
Se observa en el gráfico que el perfil gerencial y el compromiso son los puntajes más altos (79,17 y 62,50) lo que refleja un cambio y un nivel de responsabilidad valioso, en la ciudad de Chía se cuenta con diferentes asociaciones del gremio transportador y de empresarios.

Se evidencia que el tema de clúster es importante para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, el Gerente de Auto Servicio Chía es el encargado de impulsar las diferentes agrupaciones para que se establezcan y consoliden, para aumentar el apoyo por parte de los entes gubernamentales.

7.2.11.

Comunicación e información

Ilustración 28 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

El manejo de la comunicación y la información no es constante en la empresa, se demuestra en el gráfico un manejo de reuniones bajo (33,89) porque las que se hacen son solo para la alta gerencia y los empleados administrativos.

El manejo de las Tic no está actualizado, se maneja informalmente y no se cuenta con un sistema intranet que ayude a la comunicación, la página web cuenta con información básica y pocas personas la conocen.

Se encuentran datos e información de la empresa por todo lado está no se encuentra debidamente segmentada, además no hay un espacio que permita a los empleados generar ideas innovadoras y de cambio lo que hace pobre la gestión del conocimiento organizacional.

7.2.12.

Innovación y conocimiento

Ilustración 29 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO



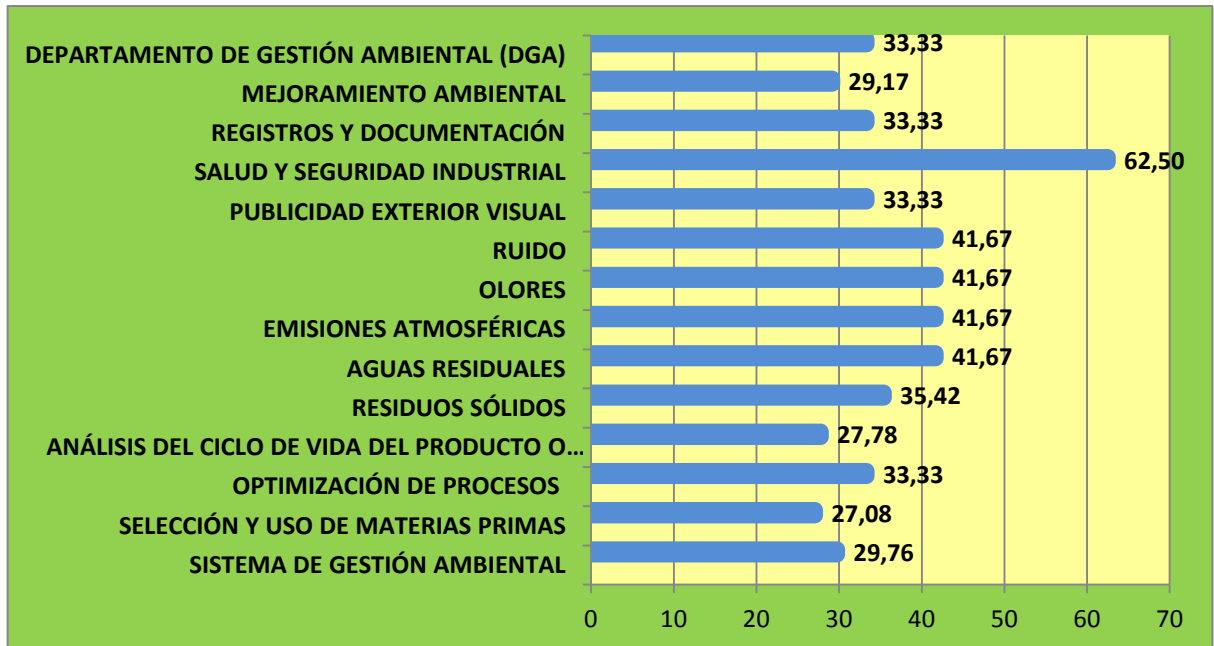
Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

Como se nota en el gráfico se cuenta con las personas para la innovación (37,50), pero la empresa no cuenta con el espacio para innovar, en los demás procesos se puede observar una participación baja, lo que permite inferir que no hay con una cultura innovadora.

Falta que el líder genere espacios para formar una organización innovadora, en esta sólo sucede en ocasiones especiales (día de la madre, fiesta de la Virgen del Carmen, etc.).

7.2.13. Gestión ambiental

Ilustración 30 GESTIÓN AMBIENTAL



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

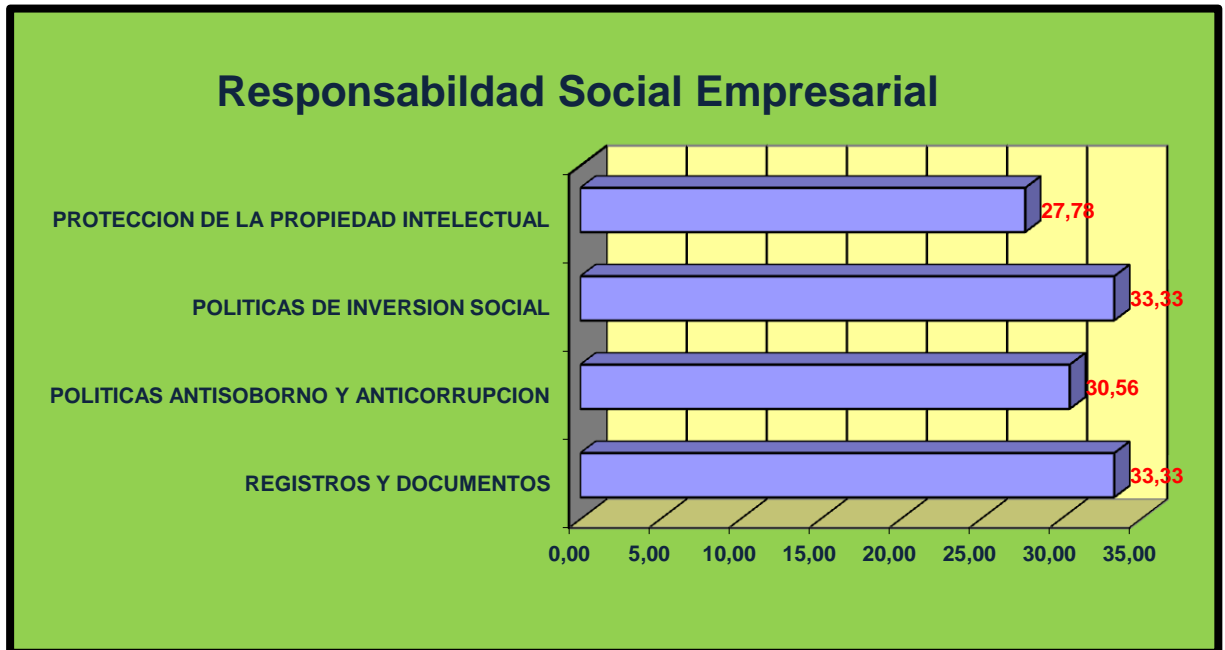
La empresa no cuenta con un sistema de gestión ambiental, se muestra en el gráfico que esta área es débil, se refleja en la selección y uso de materias primas (27,08) y en el mejoramiento ambiental.

Su mayor fortaleza se encuentra en el proceso de salud y seguridad industrial, que está formando con ayuda del SENA.

Se encuentra una debilidad en la cultura verde de la empresa, donde no se tienen procesos de toma de conciencia, ni hay un enfoque que permita incentivar los procesos de reciclaje y el buen uso de los recursos.

7.2.14. Responsabilidad social

Ilustración 31 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración de los estudiantes, fundamentada en la Matriz MMGO

La empresa no ha logrado establecer una política de Responsabilidad Social, no se tienen programas, ni se realizan acciones para la implementación de un esquema de Responsabilidad Social.

Como se refleja en el gráfico se le da poca importancia al tema de RS, no se encuentran registros ni documentos (33,33) formales que estructuren esta área de la empresa, las políticas de propiedad intelectual y antisoborno y corrupción no se tienen en cuenta, no se realizan acciones pertinentes para concientizar a las personas.

PARTE III

8. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

8.1. Plan de Mejoramiento para Gestión de operaciones

Auto Servicio Chía en el área de Operaciones se encuentra en estadio III de lo que se puede inferir la calidad del servicio y la organización interna que se maneja teniendo en cuenta los procedimientos implementados para la prestación del servicio.

Se evidencia que la empresa se ha enfocado en el manejo de las operaciones a todos los niveles, lo que hace que la organización funcione bien en esta área, a pesar de que el manejo de la información se realiza de manera manual y bajo estándares técnicos, contando con poca tecnología e iniciando el proceso de depuración de la información a un sistema (software) donde se encuentre plasmada la misma, lo que ha permitido mejor manejo de la información y del personal; se resalta que gracias al buen funcionamiento del área la empresa se ha mantenido durante años y su crecimiento ha sido lento pero uniforme .

Por otro lado se identifica que debe fortalecer los procesos de ventas y operaciones identificando errores y fallas, esto se puede realizar a través de un plan de operaciones que permita crear acciones para fortalecer la gestión y ampliar así la cobertura del mercado, ampliando el portafolio de servicios y garantizando la calidad en todas las instancias.

Lo anterior generaría estandarización de procesos en tiempos reales a través de controladores y la capacitación del personal (conductores) generando una prestación del servicio eficiente.

Dentro de las recomendaciones se le propone a la empresa la utilización de las 5s, como proceso para generar una empresa limpia. Ordenada y con un grato ambiente de trabajo. Basándose en gestiones concretas como:

Ilustración 32 LAS 5´S



Dentro de las acciones a desarrollar se propone:

Tabla 4 ACCIONES 5´S

Clasificación (Seiro)	Organización (Seiton)	Limpieza (Seiso)	Estandarización (Seiketsu)	Disciplina (Shitsuke)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización de inventario de las cosas necesarias, ✓ Entrega de herramient 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocar las cosas útiles por orden. ✓ Diferentes procedimientos que se realicen en orden. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recoger lo que no sirve. ✓ Limpiando con un trapo ✓ Barriendo ✓ Eliminar la suciedad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento del sitio de trabajo en orden. ✓ Creación de un hábito para la realización de las 5 S. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto y cumplimiento de normas en el sitio de trabajo. ✓ Hábito de limpieza. ✓ Incentivos por ser

<p>as que no sirven en el puesto de trabajo.</p> <p>✓ Inventarios de equipos y herramientas útiles.</p>	<p>✓ Organización segmentada y segura de cada uno de los documentos y archivos.</p> <p>✓ Utilización de símbolos para identificar las diferentes herramientas o papeles, puede ser por medio de una etiqueta de color.</p>	<p>✓ Realización de campañas de limpieza.</p>	<p>disciplinados</p> <p>✓ Divulgación de fotos antes y después.</p> <p>✓ Actividades diarias y mensuales para la implementación las 5 S.</p>
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes fundamentada en las 5'S

Si se ejecutan correctamente las acciones anteriormente mencionadas se obtendrán beneficios en toda la empresa, como lo son: eficacia y mejora en el tiempo de los procedimientos internos (búsqueda de un documento, de una herramienta, etc.), se aprende a trabajar en equipo, mejora de la imagen de la empresa, fortalecimiento del proceso de calidad en el cual la empresa se encuentra trabajando.

La aplicación del ISO 9001 es importante para las empresas por qué es un certificado internacional, que permite estar a la vanguardia y con la capacidad de tener competitividad internacional, o realización de alianzas o fusiones en diferentes países del mundo.

El proceso que está realizando Auto servicio Chía Ltda. Va encaminado a estandarizar los procesos y operaciones que ésta realiza, lo que es importante para poder llegar a obtener el certificado ISO 9001; siendo la segunda empresa en el municipio con esta norma de calidad.

A pesar de que el área de Gestión de Operaciones se encuentra fortalecida se le recomienda a la empresa el siguiente plan de acción,

Formulación Plan de Acción					
Proceso: GESTIÓN DE OPERACIONES					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	CUANDO
CONTROL DE RUTAS POR GPS	1. Compra de GPS para vehículo. 2. Instalación de GPS en los buses, colectivos.	40% instalación de GPS 60% control de rutas por GPS	Jefe de operaciones	Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía Tecnológicos: equipos de GPS Financieros: el 1% de los ingresos	Julio – Septiembre 2012
SISTEMA DE RECOLECCION DE DINERO POR MEDIO ELECTRONICO	1. Compra del sistema 2. Instalación del sistema	80% compra del sistema 20% instalación del sistema	Jefe de Operaciones	Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía Tecnológicos: equipos de computo y recolección de dinero Financieros: el 2% de los ingresos	Julio – Agosto 2012

Para mejorar en las operaciones vitales en el servicio se recomienda la implementación de tecnológica en cada uno de los carros que tiene la empresa, iniciando por la línea dorada que está ampliando sus vehículos actualmente, y modernización para la recolección del dinero entendiendo que las alianzas

empresariales son las que requieren mayor sistematización para el control del personal.

Se cuenta con los recursos físicos, tecnológicos y financieros para iniciar los procesos de implementación de gps en la Línea Dorada y para lograr con el convenio de mayor cantidad de personas la recolección del dinero por medio electrónico.

Para la realización de las acciones anteriores se propone el siguiente cronograma de actividades,

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OPERACIONES	NUMEROS DE MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CONTROL GPS				X								
DINERO ELECTRONICO								X				

8.2. Plan de mejoramiento para Gestión Financiera

Auto Servicio Chía Ltda., para el área de finanzas se encuentra en estadio III contando con una estructura definida y organizada a pesar de no estar a la vanguardia para el manejo con herramientas tecnológicas.

La empresa actualmente está en nuevas implementaciones y en cambios radicales que trago el gerente actual; dentro de su plan estratégico se encuentra el fortalecimiento de áreas internas y una de ellas es la de finanzas con propuestas innovadoras y que lleven al cumplimiento de objetivos y metas reales para el sostenimiento de la misma.

Se resalta que el plan para el área de finanzas es así:

Inversión

- Para determinar la inversión en cuento a capital de trabajo se tendrán en cuenta las necesidades de los clientes.
- Se tendrá en cuenta el análisis y la interpretación del flujo de caja para establecer ideas que impacten a la empresa y le generen valor.
- Se generara una inversión para ampliar las instalaciones y el número de vehículos en conjunto con el crecimiento que la empresa tendrá.

Costos

- Evaluar a los proveedores actuales para llegar acuerdos concretos generando ventajas favorables a la empresa.
- Disminuir la utilización de papel e iniciar la implementación tecnológica para el manejo de planillas.

Rentabilidad

- Aumentar las ventas de los diferentes servicios en un 5% durante el año 2012 por medio de alianzas y estrategias nuevas.

A continuación se muestran los instrumentos que se están utilizando para llevar a cabo las estrategias planteadas anteriormente por medio de los Estados financieros.

Tabla 5 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2011			
		(valores dados en miles de pesos)	
ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE	335.590.000,00	CORRIENTE	616.350.000,00
Caja	20.820.000,00	Obligaciones Financieras	20.000.000,00
Bancos	160.230.000,00	Costos y gastos por pagar	125.680.000,00
Deudores	60.000.000,00	Dividendos por pagar	90.000.000,00
Cuentas por cobrar a Clientes	94.540.000,00	Retenciones en la fuente	65.000.000,00
		Retenciones y Aportes Nomina	80.670.000,00
		Provision Imporrentas	40.000.000,00
		Obligaciones Laborales	100.000.000,00
		Depositos recibidos	95.000.000,00
		LARGO PLAZO	928.000.000,00
PROPIEDADES PLANTA Y EQ.	3.463.220.298,00	OTROS PASIVOS	300.000.000,00
Terrenos	2.900.000.000,00	Provision Contingencias	300.000.000,00
Equipo de oficina	120.000.000,00		
Equipo de Computacion	60.000.000,00	TOTAL PASIVOS	1.844.350.000,00
Equipo de Transporte	368.220.298,00		
Depreciacion Acumulada	15.000.000,00		
		PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS	190.000.000,00	Capital social	900.000.000,00
Valorizaciones	100.000.000,00	Superavit de Capital	292.000.000,00
Intangibles	90.000.000,00	Reservas	300.000.000,00
		Revalorizacion del Patrimonio	250.000.000,00
		Superavit por Valorizacion	250.000.000,00
		Resultado ejerc.anteriores	25.000.000,00
		Resultado del ejercicio	127.460.298,00
		TOTAL PATRIMONIO	2.144.460.298,00
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>3.988.810.298,00</u>	<u>TOTAL PASIVO Y PAT.</u>	<u>3.988.810.298,00</u>
William Molina	SAUL HORACIO ROA GRANADOS	GUILLERMO BARBOSA	
GERENTE	REVISOR F	CONTADOR	
	TP-5205-T	TP-39634-T	

Fuente: Auto Servicio Chía Ltda.- Área de Finanzas.

Tabla 6 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADO		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		
INGRESOS (nota 15)		
OPERACIONALES	1.010.899.032,00	
Rodamiento	300.000.000,00	
Servicios	10.000.000,00	
Produccion vehiculos	700.899.032,00	
NO OPERACIONALES	163.923.131,86	
Financiero	36.000.000,00	
Aprovechamientos	66.025.832,86	
Dividendos y participaciones	42.415.981,00	
Recuperaciones	7.002.563,00	
Indemnizaciones	3.461.261,00	
Ingresos de ejercicios anteriores	9.017.494,00	
TOTAL INGRESOS	1.174.822.163,86	
GASTOS (nota 16)		
OPERACIONALES	883.052.070,71	
Gastos de personal	445.754.893,30	
Honorarios	100.000.000,00	
Impuestos	9.700.977,41	
Seguros	14.400.000,00	
Servicios	49.345.967,00	
Mantenimiento y Reparaciones	4.525.010,00	
Depreciaciones	104.711.116,00	
Libros y Suscripciones	3.921.350,00	
Elementos de Aseo y Cafeteria	2.849.991,00	
Gastos de representacion y rel.	1.421.511,00	
Utiles y papeleria	10.612.650,00	
Gastos Vehiculos	90.000.000,00	
Otros Gastos	45.808.605,00	
NO OPERACIONALES	124.309.794,45	
Financieros	17.327.682,75	
Gastos extraordinarios	1.000.000,00	
gastos diversos	2.344.710,00	
Provisiones	103.637.401,70	
TOTAL GASTOS	1.007.361.865,16	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	167.460.298,70	
Provision de Imporrentas	40.000.000,00	
Utilidad del ejercicio	127.460.298,70	
Reserva legal 10%	12.746.029,87	
Utilidad del ejercicio suceptible de distribu	114.714.268,83	
William H. Molina. M.	HORACIO ROA	GUILBERTO BARBOSA
GERENTE	REVISOR FISCAL	CONTADOR
	TP-5205-T	TP-39634-T

Fuente: Auto Servicio Chía Ltda.- Área de Finanzas.

Como complemento para el área de finanzas se recomienda la utilización de un sistema contable que maneje los procesos y la información agilizando y mejorando constantemente la gestión financiera y cada uno de los procesos que hacen parte del área.

Para que el plan funcione correctamente se cuenta con un comité de planeación estratégica que se reunirá una vez cada tres meses, evaluando correctivo e indicador a tener en cuenta aumentando la confianza, siendo eficaces con los resultados que se esperan.

Para llevar a cabo todas las transformaciones en el área de finanzas, se plantea el siguiente plan de acción que llevara a la empresa al cumplimiento de las metas trazadas,

Formulación Plan de Acción					
Proceso: Gestión Financiera					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	CUANDO
ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	1. Compra de programa financiero 2. Instalación del programa 3. Alimentación del programa 4. Curso básico para manejar el programa a Gerente financiero.	100% de digitalización de balances y PyG'S de años pasados	Sistemas y Gerente financiero	Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía Tecnológicos: equipos de computo Financieros: el 1% de los ingresos	Enero - Julio 2012
ALERTA TEMPRANA DE GASTOS FINANCIEROS DE ACUERDO AL PRESUPUESTO	1. Realización de presupuesto para cada área. 2. Poner topes en el sistema para alerta temprana de gastos	90% Realización de presupuesto 10% alerta temprana de control de gastos	Gerente Financiero	Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía Tecnológicos: equipos de computo Financieros: el 1% de los	Julio - Agosto 2012

				ingresos	
--	--	--	--	----------	--

Es fundamental la implementación tecnológica del área de finanzas, para mejorar en la calidad de la información y ser más acertados con los resultados al final del periodo, complementándolo con la realización de presupuesto para saber hasta donde puede gastar la empresa.

Los recursos que se necesitan para la realización del plan están en listos para llevarse a cabo.

Se plantea el siguiente cronograma de actividades para la realización de cada una de las acciones mencionadas,

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	NUMEROS DE MESES											
FINANZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTUALIZACION TECNOLOGICA				X								
ALERTA TEMPRANA DE GASTOS											X	

8.3. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se muestra la formulación del plan de acción para el direccionamiento estratégico en el cual se da a conocer los objetivos estratégicos acompañados de sus acciones, indicadores y responsables.

Formulación Plan de Acción

Proceso: Direccionamiento Estratégico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	CUANDO
Fortalecimiento a la realización del plan estratégico 2012 – 2016.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de estrategia para alinear el sistema de finalidades con toda la empresa. 2. Transformaciones en la misión, visión y valores corporativos 3. Definición de Objetivos estratégicos. 4. Implementación de la estrategia desde el PENTEX. 5. Realización del DOFA para análisis interno y externo. 	100% la realización del Plan estratégico	Gerente General	<p>Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo</p> <p>Financieros: el 1% de los ingresos</p>	Enero - Julio 2012
Planteamiento de la estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerar la evaluación de la misión, visión y valores corporativos. 2. Plantear principios corporativos. 	% de Empleados que se saben el sistema de finalidades	Gerente General	<p>Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo</p> <p>Financieros: el 1% de los ingresos</p>	Enero - Julio 2012
Definición de Objetivos Estratégicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la empresa como un todo, en cada una de sus áreas. 	% de Clientes nuevos y satisfechos	Gerente General	<p>Físicos: Instalaciones de la empresa</p> <p>Tecnológicos:</p>	Enero - Julio 2012

	<p>2. Concretar metas para toda la empresa en pro de la mejora constante</p> <p>3. Brindar herramientas para la gestión en la definición de objetivos estratégicos.</p> <p>4. Desarrollo de indicadores específicos para cada objetivo estratégico.</p>			<p>equipos de computo, de comunicaciones y la página web de la empresa</p> <p>Financieros: el 1% de los ingresos</p>	
--	---	--	--	--	--

Para el direccionamiento estratégico se plantea la formulación de tácticas desde el PENTEX y la realización de un DOFA para conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa comparándola con el mercado, lo que ayudará a la transformación de la Misión y Visión de Auto Servicio Chía Ltda. Para alcanzar las metas que se establezcan.

Con el fortalecimiento al plan estratégico a través de las acciones propuestas se logrará la implementación de herramientas e indicadores que refuercen las operaciones y la gestión que se esta realizando actualmente en la empresa, contando con los recursos físicos, tecnológicos y financieros para cumplir en el tiempo establecido y llevar a Auto Servicio Chía Ltda. A ser la mejor empresa dentro del sector en el Municipio.

En el cuadro anterior se evidencio el plan de acción que contemplaba la realización de un Dofa, que a continuación se propone,

8.3.1. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de adaptabilidad al cambio por parte de la directiva. • Cuenta con 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación y direccionamiento estratégico constante por parte de los diferentes gerentes

	<p>disposición y apoyo por parte de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la única empresa que en la totalidad de los empleados tiene EPS, ARP, CCF, AFP. • La empresa cuenta con una estandarización de procesos lo cual beneficia en el tiempo de la prestación del servicio y a la empresa en general. • Cuenta con una página WEB. • Todo el personal de la empresa está directamente contratado por la misma • Amplia experiencia en el sector del transporte • Tiene buena liquidez para respaldar las deudas • Es la única empresa que cuenta con servicio de taxi dentro del municipio y sus alrededores. 	<p>que ha tenido la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con espacios físicos para la interacción del personal externo e interno • No se cuenta con un área de RR.HH. Y salud ocupacional establecida. • La empresa no cuenta con una gran capacidad financiera (corrupción en la anterior administración). • No tiene políticas establecidas para el manejo medioambiental ni negocio auto sostenible. • No se cuenta con un canal de comunicación seguro y confiable • No cuenta con el área de mercadeo. • No se crean estrategias para generar participación, innovación y creatividad dentro de la empresa. • La misión, visión, valores y objetivos que tiene la empresa actualmente no está respaldado fundamentalmente.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevos servicios y mejorar los que ya están. • Mejoramiento de la 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un área de mercadeo. • Establecer alianzas estratégicas con el 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en las diferentes áreas. • Ampliación del nicho del mercado.

<p>imagen corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar diferentes sistemas de comunicación. • Tiene capacidad para adquirir nuevos vehículos. • Posibilidad de nuevas alianzas con el gobierno • Inspección constante de las estrategias planteadas. • Manejo ambiental auto sostenible. 	<p>gobierno y las asociaciones para mejorar en todos los aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en nuevos mercados. • Utilización de diferentes herramientas para el personal que faciliten la comunicación entre las partes internas y externas. • Creación de alianzas con los recicladores para el manejo del papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear sinergia entre las áreas de la empresa. • Trasmistir el sistema de finalidades a todas las personas de la empresa. • Fortalecer la cultura organizacional. • Mejorar el manejo de la comunicación e información interna y externamente. • Obtener vehículos amigables con el medio ambiente.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una de las empresas de la competencia cuenta con mayor infraestructura y mayor solides. • Cambios de climas sólo permiten el paso de ciertos vehículos por ciertas rutas. • Competencia desleal • Aumento desmedido del precio de la gasolina. • Cambios drásticos en la política de transporte dentro del municipio. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una estructura organizacional sólida para la distribución de responsabilidades según el rol de cada persona. • Establecer indicadores que midan la calidad del servicio. • Crear canales de comunicación simples y directos para la comunicación entre directivas y empleados. • Hacer campañas de promoción y reconocimiento de la empresa. • Crear procesos de innovación para fortalecer las áreas. • Realizar alianzas con empresas importadoras para aumentar los vehículos y que estos sean a gas. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Conocer las necesidades y expectativas de sus clientes”²⁷ • Investigar al detalle la competencia para evitar riesgos innecesarios. • Buscar nuevos mercados para obtener mayores ingresos. • Generar entre los empleados mayor sentido de pertenencia y motivación. • Optimizar el uso de herramientas para mejorar la realización de sus actividades.

²⁷ Edward J. Flores, <http://www.slideshare.net/jcfdzmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>

Fuente: elaboración de los estudiantes, fundamentada en: DOFA. ING Edwar J. Flores M. Análisis FODA

En las estrategias FO se propone la creación del área de mercadeo en conjunto con una incursión de nuevos mercados y ampliación del ya existente, buscando usar las capacidades de los empleados y directivos para aprovechar las oportunidades que tiene la empresa en todos sus entornos; del mismo modo se busca la mejora constante en toda la empresa por medio de la creación de la alianza estratégica con los recicladores y aumentando los niveles tecnológicos en la comunicación.

En las estrategias DO se pretende convertir las debilidades internas en fortalezas con lo que se propone capacitar al personal logrando una ampliación del nicho del mercado creando una sinergia entre todas las áreas de la empresa, donde en principio se tiene que comunicar a toda la empresa el sistema de finalidades, mejorando los medios de comunicación de la compañía y fortaleciendo de esta forma la cultura organizacional.

En las estrategias FA se busca consolidar la estructura organizacional creando canales de comunicación simples que permitan establecer indicadores de calidad teniendo en cuenta los clientes del mismo modo se pretende fortalecer las áreas con procesos de innovación.

En las estrategias DA se quieren conocer las necesidades de los clientes enfrentando las debilidades y amenazas para optimizar los procesos de la empresa.

Con la realización de la matriz DOFA se puede concluir que la empresa requiere un área de mercadeo, que debe perfeccionar su sistema de finalidades y realizar mejoras tecnológicas en la comunicación para lograr la expansión del mercado y presentar servicios con mayor calidad e innovación.

Además de la realización de acciones concretas que fortalezcan a cada una de las personas de Auto Servicio Chía Ltda. Y su cultura organizacional, logrando desde el liderazgo de la cabeza visible una empresa en concordancia con las metas y objetivos propuestos.

Para la realización de las acciones y los objetivos estratégicos mencionados en el plan de acción del Direccionamiento estratégico se plantean el siguiente cronograma de actividades, que se llevara a cabo en los próximos seis meses,

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COSTOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	NUMERO DE MESES					
	1	2	3	4	5	6
Fortalecimiento a la realización del plan estratégico 2012 – 2016.		X				
Planteamiento de la estrategia			X			
Definición de Objetivos Estratégicos.					X	

8.4. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ÁREA DE MERCADEO

La empresa no cuenta con área de mercadeo, espacio fundamental para la expansión de ésta, siendo vital la creación de estrategias que ayuden a mejorar las habilidades asociativas y comunicativas en pro de lograr mayor reconocimiento y recordación de marca.

Formulación Plan de Acción					
Proceso: Gestión de Mercadeo					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	CUANDO
Creación del área de Mercadeo.	1. Análisis de la Competencia Directa e Indirecta. 2. Análisis 4'Ps 3. Creación de estrategias	Funcionamiento del 100% del área.	Gerente General, Gerente de Mercadeo y Analista de mercado.	Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía Tecnológicos: equipos de computo, de comunicación e internet.	Junio-Diciembre 2012

	<p>asociativas y comunicativas, creativas, de relaciones, y comerciales.</p> <p>4. Realización de investigación de mercados.</p> <p>5. Realización de Actividades promocionales.</p>			Financieros: el 4% de los ingresos.		
Creación de un plan de mercadeo	<p>1. Creación de un grupo comercial.</p> <p>2. Aumentar el portafolio de servicios.</p> <p>3. Desarrollo de un nuevo servicio para mercado especial (niños especiales y adulto mayor).</p>	Satisfacción del cliente	Gerente General, Gerente Mercadeo Analista mercado	de y de	<p>Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo</p> <p>Financieros: el 1% de los ingresos</p>	Junio-Diciembre 2012
Reconocimiento de la Marca	<p>1. Realización de un plan de medios para la difusión y recordación de la marca.</p> <p>2. Diseño de estrategias creativas y de relaciones públicas.</p> <p>3. establecer alianzas estratégicas con empresas del Municipio y</p>	% de empresas que aceptaron la alianza con Auto Servicio Chía.	Gerente General, Gerente Mercadeo Analista mercado	de y de	<p>Físicos: Instalaciones de la empresa</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo, de comunicaciones y la página web de la empresa</p> <p>Financieros: el 2% de los ingresos</p>	Junio-Diciembre 2012

	sus alrededores. 4. Realizar una investigación de mercados.				
--	---	--	--	--	--

Con cada uno de los objetivos estratégicos planteados para la creación de este nuevo espacio dentro de Autoservicio Chía Ltda., se empieza a estudiar la viabilidad para la creación de un nuevo portafolio de servicios que satisfaga a los diferentes grupos de interés, tratando siempre de prestar un mejor servicio, con mayor capacidad para transporte de personas.

Al igual se va a crear un grupo de personas que apoyen e incentiven el área comercial para poder ampliar el portafolio de clientes de la empresa incursionando en el transporte de empleados públicos y rutas escolares.

Las acciones planteadas se proponen teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, especialmente en la parte financiera porque la creación de esta nueva área requiere análisis costo- beneficio.

Para el desarrollo de las acciones del área de Mercadeo, se estableció el siguiente cronograma de actividades, en relación con el plan de Direccionamiento estratégico.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COSTOS RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL	NUMERO DE MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PERSONAL COMERCIAL		X										
DATAFONOS					X							
ADECUACION VEHICULOS				X								
FERIAS EMPRESARIALES Y COMERCIALES			X									
PROMOCION VOZA VOZ		X										
PROMOCION POR RADIO						X						
PROMOCION BTL (stand comercial, negociaciones empresariales)			X									
PROMOCION ATL (volantes)				X								
										X		

8.5. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La formalización del área de RRHH es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y la integración holística de todas las áreas, entendiendo que el recurso más importante de la compañía son las personas.

Formulación Plan de Acción					
Proceso: Gestión Humana					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS	CUANDO
Fortalecimiento del programa de Gestión Humana.	1. Estructuración de los procesos de reclutamiento, selección y contratación. 2. Fortalecer los procesos de capacitación e	Nº de ascensos.	Gerente General, Gerente de RRHH y analista de RRH.	Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía. Tecnológicos: equipos de	Julio de 2012

	<p>inducción que se realizan.</p> <p>3. Realización de un modelo por competencias.</p> <p>4. Implementación de evaluaciones internas.</p> <p>5. Realizar de manera formal el manual de funciones.</p> <p>6. Creación de una estructura organización.</p>			<p>computo, de comunicación e internet.</p> <p>Financieros: el 2% de los ingresos.</p>	
<p>Organización y conformación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.</p>	<p>1. Creación de herramientas virtuales y físicas para la divulgación de ofertas laborales.</p> <p>2. para la selección se tendrán en cuenta las pruebas psicotécnicas, evaluaciones y entrevistas personales con jefe inmediato y encargados en el momento.</p> <p>3. se definirá que tipo de contrato tiene cada persona para dejarlos a todos directamente vinculados a nomina o por</p>	<p>Cantidad de personas nuevas en la empresa.</p>	<p>Gerente General, Gerente de RRHH y analista de RRH.</p>	<p>Físicos: Instalaciones de Auto Servicio Chía.</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo, de comunicación e internet.</p> <p>Financieros: el 1% de los ingresos</p>	<p>Julio 2012</p>

	prestación de servicios. Acuerdo entre las partes.				
Modelo por competencias.	<p>1. Creación de un modelo holístico para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>2. Definición de Competencias operacionales a diferentes niveles.</p> <p>3. Definición de competencias para los perfiles de gestión y administración.</p>	100% de los empleados apropiándose con el modelo.	Gerente General, Gerente de RRHH y analista de RRH.	<p>Físicos: Instalaciones de la empresa y soportes que tenga el área de RRHH.</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo, de comunicaciones y la página web de la empresa</p> <p>Financieros: el 2% de los ingresos</p>	Julio de 2012
Implementación de la evaluación de desempeño.	<p>1. Implementación de la evaluación 360°.</p> <p>2. Análisis de necesidades para definir las capacitaciones.</p>	Cantidad de evaluaciones aplicadas.	Gerente General, Gerente de RRHH y analista de RRH.	<p>Físicos: Instalaciones de la empresa y soportes que tenga el área de RRHH.</p> <p>Tecnológicos: equipos de computo, de comunicaciones y la página web de la empresa</p> <p>Financieros: el 1% de los ingresos</p>	Cada 3 meses
Creación e implementación del Manual de funciones.	<p>1. Análisis de los puestos de trabajo.</p> <p>2. creación de una estructura organizacional.</p>	% de empleados que si cumplen las responsabilidades descritas en dicho manual de	Gerente General, Gerente de RRHH y analista de RRH.	<p>Físicos: Instalaciones de la empresa y soportes que tenga el área de RRHH.</p>	Julio 2012

	3. Definición de responsabilidades según el rol desempeñado dentro de la empresa.	funciones.		Tecnológicos: equipos de computo, de comunicaciones y la página web de la empresa Financieros: el 1% de los ingresos	
Diseñar un plan de bienestar	1. Creación de espacios diferentes. 2. Entrenamientos constantes. 3. Promoción e incentivos. 4. Capacitaciones del ser y el saber hacer.	Cantidad de empleados que asisten a las diferentes actividades.	Gerente General, Gerente de RRHH y analista de RRH.	Físicos: Instalaciones de la empresa y soportes que tenga el área de RRHH. Tecnológicos: equipos de computo, de comunicaciones y la página web de la empresa Financieros: el 1% de los ingresos	Julio 2012

Con el planteamiento de cada finalidad se hace importante la creación de un manual de funciones que ayude a precisar la estructura empresarial; de esta forma se puede saber que perfil de personas se necesitan, en conjunto con la creación del modelo por competencias, requiriendo ciertas habilidades y aptitudes propias de cada rol.

De la misma forma entendiendo la base de lo que se necesita se realizan las capacitaciones a los empleados que actualmente están con la empresa, alcanzando una mejor calidad humana, en pro del desarrollo del potencial humano.

Para que lo anterior se lleve a feliz termino con los resultados que se esperan, se evidencia la necesidad de realizar semestralmente las evaluaciones de desempeño y la evaluación 360°.

Los recursos físicos, tecnológicos y financieros los tiene la empresa para realizar los cambios y los ajustes necesarios en esta área tan importante.

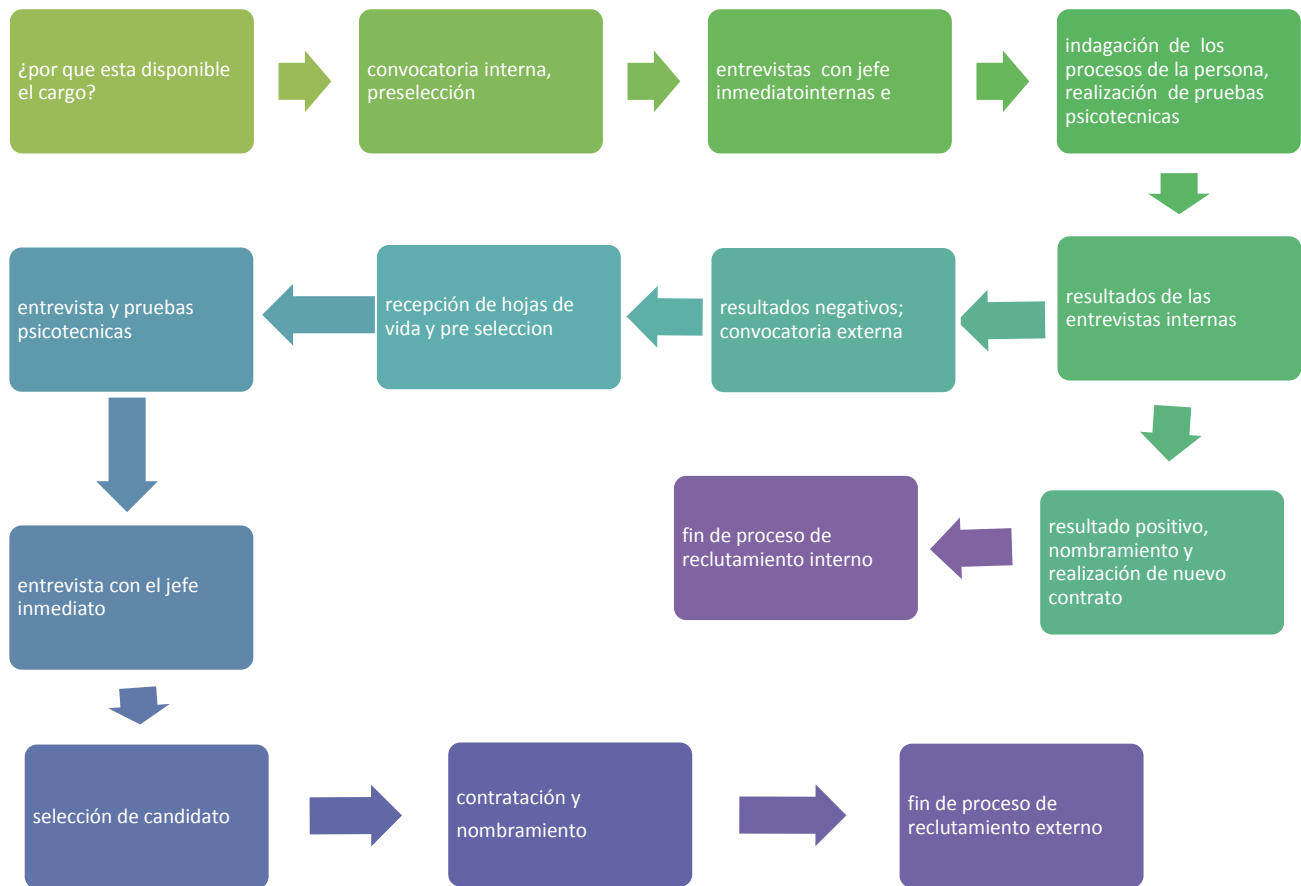
A continuación se muestra el cronograma de actividades para la realización de cada uno de los objetivos estratégicos y las acciones propuestas en la formulación del plan.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COSTOS RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL	NUMERO DE MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CONTRATACION ANALISTA		X										
IMPLEMENTACION NUEVOS PROCESOS DE SELECCIÓN			X									
IMPLEMENTACIÓN EVALUACIÓN					X							
ADECUACIONE ESPACIOS PARA LA INNOVACIÓN			X									
implementacion del programa de inducción	X			X								
Análisis y sistematización de la información recolectada					X							
IMPLEMENTACION MODELO POR COMPETENCIAS						X						
CAPACITACIONES TECNICAS								X				
ACTIVIDADES DE INTEGRACION/ENTRETENIMIENTO										X		

Como se muestra anteriormente en las acciones a seguir para el área de RRHH se propone la organización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, a continuación se ilustra la posibilidad de algunas tareas que faciliten la estructuración de éstos.

Ilustración 33 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN



Se propone la implementación de un modelo basado en competencias que permita ver la empresa como un sistema en donde existe coordinación y un crecimiento continuo individual y colectivo, éste es

Modelo por Competencias

Competencia operacional

Dominar las capacidades técnicas que sean necesarias para el correcto desempeño del trabajo, con una aplicación excelente y en los tiempos exactos y que esta aplicación llegue a dar eficazmente solución a los problemas que se le presenten en el transcurso de la labor.

Nivel 1. Básico.

- Posee los conocimientos básicos para el desarrollo de la labor diaria, identifica sus elementos de trabajo y los usa de la forma adecuada para la ejecución de su trabajo.

- Recibe la información necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo.
- Realiza una ejecución rápida, eficaz y efectiva garantizando siempre un nivel de calidad alta.

Nivel 2. Intermedio.

- Tiene lo sugerido en el grado básico y adicionalmente es ordenado en sus procesos laborales, respeta los procedimientos establecidos, realiza constante análisis de los diferentes ámbitos que intervienen en su proceso laboral.
- Recolecta, recopila y analiza información de distintas fuentes siempre verificando su veracidad.
- Gracias a sus conocimientos y análisis es capaz de realizar su labor de manera autónoma.
- Ayuda a sus compañeros a resolver las dudas sobre los procesos de su labor cotidiana.

Nivel 3. Avanzado.

- Además de lo requerido en el estadio 2, analiza profundamente la información recolectada y es capaz de realizar conexiones en distintas informaciones.
- Es selectivo con la información encontrada dejando solamente aquella información que es más relevante para la realización de sus funciones
- desarrolla sus actividades de forma autónoma, tiene poder de decisión y lo hace de una buena forma.
- Es potencializador para que sus compañeros puedan lograr mejor sus actividades.

Nivel 4. Excelente.

- Realiza lo del estadio 3 y adicionalmente demuestra capacidades para un generar un análisis y rutas de mejoramiento.
- Es capaz de enfrentarse a problemas inusuales de gran complejidad de manera autónoma y sobresale de estos mismos.
- Sus conocimientos son fuente de inspiración para sus demás compañeros (lo ven confiable tiene credibilidad y respeto).
- Adicionalmente es innovador y es capaz de mejorar los procesos de manera autónoma.

Competencias para los perfiles de gestión y administración

Es creativo tiene enfoques y modos de hacer sus labores de una forma innovadora, con el fin de lograr avances progresivos de manera constante a la empresa, coopera con el logro de los objetivos, fomentando el trabajo en equipo, fomenta la unión en la empresa, demuestra compromiso y un alto grado de afinidad con la empresa.

Nivel. Básico.

- Muestra una actitud open mind para la aplicación de métodos innovadores que mejoren las actuales
- Va mas allá de sus actividades cotidianas, muestra predisposición para el trabajo en equipo, ayuda a avanzar a sus compañeros en el ámbito profesional y personal.
- Está proponiendo constantemente formas innovadoras para realizar el trabajo, tiene una buena disposición para el trabajo

Nivel. Intermedio.

- Es proactivo en la realización de nuevos proyectos que van más allá de sus responsabilidades, genera un ambiente fraterno para el buen funcionamiento realiza empoderamiento continuo para la delegación de responsabilidades.
- Propone nuevas ideas para cambiar o sustituir las que ya han quedado obsoletas. Sobresalta los obstáculos de manera innovadora. Es compañerista en los métodos que utiliza, reconoce los logros de sus compañeros.
- tiene un espíritu de superación y es comprometido con su trabajo para el logro de metas establecidas, promueve la creación de grupos de trabajos.

Nivel. Avanzado.

- Analiza de manera constante los sistemas de trabajo y propone formas de mejora, teniendo acciones claras, es líder de equipos de trabajos realizando empoderamiento.
- Es impulsor de ideas de mejoras constantes. Es capaz de prever problemas que afecten al equipo de trabajo o al resultado de las actividades.
- Es exigente con sí mismo y con las demás personas.

Nivel. Excelente.

- Se anticipa para el mejoramiento continuo de su cargo y colabora con sus compañeros.
- Crea espacios para el fomento de ideas creativas para el mejoramiento de la empresa
- Es una persona reconocida por su espíritu de superación.

8.5.1. Cultura organizacional

Para la relación entre el área de recursos humanos y la creación de una cultura organizacional se recomienda la realización y el seguimiento del siguiente programa de acciones,

8.5.1.1. Liderazgo

Para que toda organización hoy tenga el éxito tan esperado, se requiere de una cabeza visible con un estilo de liderazgo apropiado que logre concordancia en toda la empresa buscando el cumplimiento de propósitos junto con los demás líderes.

Programa de Acciones	
Proceso: Cultura Organizacional – Liderazgo-	
Objetivo: Fomentar y desarrollar programas de liderazgo desde la cabeza visible y su equipo de trabajo.	Acciones: <ol style="list-style-type: none">1. Capacitaciones constantes con la cabeza visible y sus colaboradores para gestionar las diferentes capacidades de cada uno de los que hace parte de Auto Servicio Chía Ltda.2. Creación, participación y mantenimiento de una cultura en armonía en toda la empresa.3. Realización de diferentes actividades que fomenten el trabajo en equipo.
Tiempo de Desarrollo: 6 meses	Indicador: evaluaciones e informes de las diferentes actividades realizadas.

8.5.1.2. Participación y compromiso

Hay que motivar e integrar a todos los niveles jerárquicos de la organización para que todas las personas se sientan comprometidas y tengan sentido de pertenencia con la empresa, teniendo en cuenta las opiniones de cada uno de los empleados.

Programa de Acciones	
Proceso: Cultura Organizacional – Participación y Compromiso-	
Objetivo: Promover el sistema de finalidades y crear sentido de pertenencia de los empleados a la empresa.	Acciones: <ol style="list-style-type: none">1. Creación de equipos de trabajo.2. Creación de compromisos formales para incentivar a los empleados.3. Compromiso de todos los empleados para la participación de las actividades a desarrollar.
Tiempo de Desarrollo: 3 meses	Indicador: Aumento en la participación de diferentes actividades.

8.5.1.3. Desarrollo y reconocimiento

Hace parte del crecimiento empresarial el desarrollo interno y externo de toda la empresa, por ello se hace necesaria la implementación de estrategias que permitan al ser sentirse bien y ser reconocido por la labor que realiza.

Programa de Acciones	
Proceso: Cultura Organizacional – Desarrollo y Reconocimiento-	
Objetivo: establecer dentro del plan de gestión humana estrategias para promover el crecimiento personal y dentro de la organización.	Acciones: <ol style="list-style-type: none">1. Establecer un plan de desarrollo para los trabajadores.2. Crear mecanismos de reconocimiento para cada uno de los empleados de manera individual y colectiva.3. Actualización anual de las hojas de vida.
Tiempo de Desarrollo: 3 meses	Indicador: Número de ascensos.

8.5.1.4. Espacios físicos para la integración del personal

Para que los empleados gusten de hacer parte de Auto Servicio Chía se ve la necesidad de modificar y crear espacios cómodos y confortables para la generación de nuevas ideas por parte de los empleados.

Programa de Acciones	
Proceso: Cultura Organizacional – Espacios Físicos para la integración del personal-	
Objetivo: Creación de espacios donde se generen ideas y oportunidades para cada uno de los empleados.	Acciones: <ol style="list-style-type: none">1. Construir métodos para ayudar a problemas de sentimientos, stress y angustia.2. Realización de una evaluación para determinar el clima organizacional.3. Evaluación de los puestos de trabajo.
Tiempo de Desarrollo: 3 meses	Indicador: Aumento de ideas innovadoras que generen un plus en la organización.

En general se sugiere a la empresa la realización de actividades como:

- ✓ Promover programas de motivación para generar en los empleados una educación sobre la importancia de la cultura organizacional.
- ✓ Creación de mecanismo para establecer una cultura alineada con el sistema de finalidades de Auto Servicio Chía Ltda.

- ✓ Instauración de un modelo flexible de trabajo, generando mayor confianza entre los empleados y sus líderes.
- ✓ Implementación de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de cada ser humano.
- ✓ Incentivar al crecimiento laboral por medio del logro de metas y de ascensos haciendo una carrera dentro de la empresa.

9. ANÁLISIS DE COSTOS.

Costos de implementación de los planes de acción propuestos:

OPERACIONES				
PROCESO/ACTIVIDAD/ PRODUCTO	CANTIDAD	HORAS/SEMANAS	VALOR UNITARIO/HORA Y/O SEMANA	VALOR TOTAL
GPS Para vehículos	200		\$ 200.000	\$ 40.000.000
Dinero electrónico	100		\$ 300.000	\$ 30.000.000
TOTAL				\$ 70.000.000,00

Para gestión de operaciones lo que se requiere es la utilización de tecnología, para mejorar en la obtención de resultados y ser más precisos, y no se requeriría de controladores de ruta, el conductor no tendría que distraer su mirada del camino ni recibir plata en efectivo.

FINANZAS				
PROCESO/ACTIVIDAD/ PRODUCTO	CANTIDAD	HORAS/SEMANAS	VALOR UNITARIO/HORA Y/O SEMANA	VALOR TOTAL
Actualización tecnológica	1		\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Alertas tempranas	1		\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL				\$ 4.300.000,00

Se requiere dejar de utilizar papel físico y tener la mayor parte virtual, siendo de esta forma responsables ambientalmente, las alertas tempranas ayudarán a las diferentes áreas a saber cuál es el porcentaje que han gastado del presupuesto.

COSTOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO				
PROCESO/ACTIVIDAD/ PRODUCTO	CANTIDAD	HORAS/SEMANAS	VALOR UNITARIO/HORA Y/O SEMANA	VALOR TOTAL
Fortalecimiento a la realización del plan estratégico 2012 – 2016.	1	5 semanas	\$ 1.250.000,00	\$ 6.250.000,00
Planteamiento de la estrategia	1	3 semanas	\$ 1.250.000,00	\$ 3.750.000,00
Definición de Objetivos Estratégicos.	1	2 semanas	\$ 1.250.000,00	\$ 2.500.000,00
TOTAL				\$ 12.500.000,00

Para el direccionamiento estratégico la mayor parte de los salarios son de índole gerencial el gerente general gana en promedio \$1.250.000 semanales, es por eso que los gastos de direccionamiento estratégico son más costosos semanalmente que los otros planes de acción.

COSTOS RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
PROCESO/ACTIVIDAD/ PRODUCTO	CANTIDAD	HORAS/SEMANAS	VALOR UNITARIO/HORA Y/O SEMANA	VALOR TOTAL
IMPLEMENTACIÓN EVALUACIÓN	300	2 SEMANAS	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00
PROCESOS DE SELECCIÓN	20	100 HORAS	\$ 45.000,00	\$ 4.500.000,00
ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN/ENTRETENIMIENTO	6	144 HORAS	\$ 60.000,00	\$ 8.640.000,00
ADECUACIÓN DE ESPACIOS PARA LA INNOVACIÓN	1	8 SEMANAS	\$ 200.000,00	\$ 1.600.000,00
IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE INDUCCIÓN	1	2 HORAS	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00
IMPLEMENTACIÓN MODELO POR COMPETENCIAS	1	3 HORAS	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00
CAPACITACIONES TÉCNICAS	300	600 HORAS	\$ 40.000,00	\$ 24.000.000,00

CONTATRATACIÓN DE ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS (VALOR AÑO INCLUIDO PRESTACIONES)	1	MENSUALMENTE	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00
TOTAL				\$ 60.910.000,00

El área de RRHH como no está totalmente implementada, debe realizar una serie actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y para poder tener un área fortalecida, en pro de una empresa más humana y responsable socialmente.

COSTOS GESTIÓN DE MERCADEO				
PROCESO/ACTIVIDAD/ PRODUCTO	CANTIDAD	HORAS/SEMANAS	VALOR UNITARIO/HORA Y/O SEMANA	VALOR TOTAL
PERSONAL COMERCIAL	20	5	\$30.000 + Comisión	\$ 3.000.000,00
DATAFONOS	5	N/A	\$ 400.000,00	\$ 2.000.000,00
ADECUACIÓN VEHICULOS	5	N/A	\$ 10.000.000,00	\$ 50.000.000,00
FERIAS EMPRESARIALES Y COMERCIALES	4	N/A	\$ 350.000,00	\$ 1.400.000,00
PROMOCIÓN VOZ A VOZ	0	0	\$ -	\$ -
PROMOCIÓN POR RADIO	2	30 MIN A LA SEMANA	\$ 150.000,00	\$ 5.250.000,00
PROMOCION BTL (stand comercial, negociaciones empresariales)	3	N/A	\$ 8.000.000,00	\$ 24.000.000,00
CONTRATACION DE GERENTE DE MERCADEO (ANUAL E INCLUYE PRESTACIONES)	1	N/A	\$ 4.000.000,00	\$ 48.000.000,00
ANALISTA DE MERCADEO (COSTO ANUAL INCLUYE PRESTACIONES)	1	N/A	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00

PROMOCION ATL (volantes)	2 Paquetes (el paquete tiene 1.000 volantes)	N/A	\$ 200.000,00	\$ 400.000
TOTAL				\$ 152.050.000,00

Mercadeo en la empresa actualmente no existe, por lo que toca realizar el proceso de contratación del Gerente de mercadeo al cual mensualmente se le va a pagar \$4.000.000, y un analista de mercadeo que tiene un salario de \$1.500.000, y se requiere personal comercial y volantes para publicidad en las distintas ferias empresariales y la visita de los comerciales a las empresa para lograr alianzas con las empresas, teniendo de esta forma mayores ingresos por negocios, convenios y mayor prestigio de la empresa.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- ✓ Con la utilización del modelo MMGO® se evalúan los componentes con los que trabaja la empresa de forma integral identificando las rutas de mejoramiento de manera estratégica en función del cumplimiento de objetivos y metas que la empresa tiene.
- ✓ Auto Servicio Chía Ltda. Es una empresa que ha logrado sostenerse a través del tiempo por ser una organización con tradición en el Municipio.
- ✓ Luego de aplicado el modelo MMGO® se identificaron las siguientes áreas débiles: Gestión de Mercadeo, Cultura Organizacional, Direccionamiento estratégico, Gestión Humana, comunicación e información, e innovación y conocimiento.
- ✓ Con la creación del área de gestión de mercadeo la empresa va expandir su nicho mercado y aumentara su nivel de ventas, adquiriendo la capacidad para innovar y ser pionera en el Municipio en el manejo de tecnología.
- ✓ conseguir mayor grado de afinidad por parte de los empleados con el programa de cultura organizacional.
- ✓ Fortalecer el área de recursos humanos y de cultura organizacional para cimentar la estructura empresarial.
- ✓ Por medio de la formulación de los planes estratégicos la empresa creara sinergia entre las diferentes áreas analizadas.
- ✓ Con la creación de los planes estratégicos Auto Servicio Chía Ltda. proyectara mejor cada uno de los estadios en lo que se encuentra.
- ✓ Prolongar el fortalecimiento de las áreas de gestión de operaciones y gestión financiera, para lograr una mejora constante en los procesos que la empresa realiza.

10.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Determinar por medio de la aplicación del análisis DOFA las estrategias que utilizara la empresa en las áreas de direccionamiento estratégico, mercadeo y gestión humana.
- ✓ Para la creación del área de Mercadeo es necesario seguir las propuestas dadas en el presente documento.
- ✓ Es necesaria la alineación de toda la empresa con el sistema de finalidades por medio de la evaluación y el planteamiento de éste, utilizando capacitaciones y/o diferentes actividades para tal fin.
- ✓ Para fortalecer el área de gestión humana se recomienda la implementación de un modelo por competencias y la visibilidad y el conocimiento de todos al manual de funciones.
- ✓ Realización de evaluaciones constantes para darle seguimiento a la calidad en la prestación del servicio.
- ✓ Cohesionar el área de gestión humana con cultura organizacional, entendiendo que las personas son el activo más importante de la empresa.
- ✓ Para apoyar el proceso ISO 9001 se pueden estandarizar los procesos mejorando su calidad e imagen.
- ✓ Implementar el modelo de las 5'S, herramientas básicas para la gestión de la calidad.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera Castro, Adriana. Direccionamiento Estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. 2010. Disponible en internet: www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimagenes%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CDireccionamiento_estrategico_crecimiento_empresarial.pdf marzo 15; 6:00 pm
2. Cerón Díaz, Natalia Andrea. Diseño del plan estratégico para la Ferretería Tuercas y Tornillos. Proyecto de Grado. Administración de empresas. Universidad Ean. Bogotá, 2011.
3. Pérez, Ignacio Rafael. Revista Universidad Ean. Propuesta de un Modelo de Gestión Humana y Cultura Organizacional para Pymes Innovadoras. 2003. Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604704.pdf> Abril 14; 2:00 pm
4. Mejía Osorio, Gloria María. Propuesta de un Modelo de Direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A. 2005. Disponible en Internet: tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/139/1/PropuestaModeloDireccionamientoBasadoHerramientasEstadisticas.pdf Abril 15; 3:00 pm
5. Serge L'Homme (2011). Transparencias política general.
6. González José María, Manrique Salas Oscar, González Bonilla Orlando. Revista Universidad Ean. La visión gerencial como factor de Competitividad., 2010. Disponible en Internet: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/437/383> abril 18; 7:33 pm
7. Jiménez Santos, Daniel. Modelo de Modernización empresarial para Pymes Fx Pizza Gourmet. Proyecto de Grado. Administración de Empresas. Universidad Ean. Bogotá, 2011.
8. Rodríguez Jania Jimena. Historia del Marketing. 2009. Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/jimenaja/historia-del-marketing> Marzo 13; 11:00 am
9. Página Oficial de la empresa. <http://autoserviciochia.com/> mayo 19; 7:00 pm

10. La Web de los Recursos Humanos. Modelos de formularios para las diversas funciones del Recurso humano. Disponible en Internet: <http://www.rrhh-web.com/formularios.html> marzo 02; 10:00 am
11. Jacqueline Rodríguez Gamez, Fernet Patiño Barbosa. Propuesta de Manual de Funciones y Diseño de Perfiles por competencias para el albergue infantil Mama Yolanda. Proyecto de Grado. Administración de empresas. Universidad Ean. Bogotá, 2009
12. <http://www.dane.gov.co/> febrero 29; 2:00 pm
13. <http://www.dnp.gov.co/> febrero 29; 4:00 pm
14. <http://www.banrep.gov.co/> febrero 17; 2:14 pm
15. <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx> abril 17; 6:00 pm
16. <http://kuage.ean.edu.co/images/stories/multimedia/home.swf> mayo 15; 4:00 pm
17. <http://www.chia-cundinamarca.gov.co/> abril 17; 2:00 pm
18. <http://www.transitochia.gov.co/index.php> marzo 12; 7:00 pm
19. <http://www.mintransporte.gov.co/> marzo 12; 5:00pm
20. <http://www.runt.com.co/portel/libreria/php/02..html?dif=18c7329286dc0829567b17940d3a5b31> mayo 02; 1:00 pm
21. <http://sistemasvd.wordpress.com/2009/09/28/metodo-de-las-5-s/> Abril/ 17; 12:30am

ANEXOS

Reportes y Control de Resultados: Todas las personas deben llevar a diario la gestión realizada dependiendo las responsabilidades que tenga cada uno, la fuerza de venta tiene que llevar un control estricto a las empresas visitadas y los nuevos negocios. En el siguiente formato:

ANEXO A PLANILLA DE CONTROL

NOMBRE: _____ **CARGO:** _____

FECHA	GESTIÓN REALIZADA	EMPRESA VISITADA	PERSONA VISITADA	POSIBLE NEGOCIO

ANEXO B MANUAL DE FUNCIONES

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Cargo de carácter directivo, relacionado con la dirección general de la administración de Auto Servicio Chía Ltda., en donde se debe inducir a planes y programas de acuerdo con las políticas y los lineamientos de la organización.

Funciones Específicas:

- ✓ Dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de los programas que corresponden a la empresa, de acuerdo con los lineamientos de la Junta directiva.
- ✓ Suministrar los informes y datos que necesite la junta directiva, para generar un buen desempeño de las funciones en toda la organización.
- ✓ Ordenar y reconocer los gastos de la empresa de acuerdo con las normas

legales vigentes y de acuerdo a la Junta Directiva.

- ✓ Establecer y controlar las normas y procedimientos para controlar el servicio al cliente.
- ✓ Observar y analizar las dependencias que conforman a la empresa como un todo.
- ✓ Proponer programas y proyectos, para dar un buen funcionamiento a la empresa, donde se integre innovación y creatividad.
- ✓ Las demás que sean asignadas.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Cargo de carácter directivo, relacionado con la dirección general de la administración de Auto Servicio Chía Ltda., en donde se debe inducir a planes y programas de acuerdo a las políticas y los lineamientos de la organización.

Funciones Específicas:

Planifica, dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, clima organizacional y seguridad social) así como la aplicación de las políticas del personal.

- ✓ Dirigir, coordinar, y controlar el cumplimiento de los programas que corresponden a la empresa, de acuerdo a los lineamientos de la Junta directiva.
- ✓ Suministrar los informes y datos que necesite la junta directiva, para generar un buen desempeño de las funciones en toda la organización.
- ✓ Ordenar y reconocer los gastos de la empresa de acuerdo con las normas legales vigentes y de acuerdo a la Junta Directiva.
- ✓ Establecer y controlar las normas y procedimientos para controlar el servicio al cliente.
- ✓ Observar y analizar las dependencias que conforman a la empresa como un todo.
- ✓ Proponer programas y proyectos, para dar un buen funcionamiento a la empresa, donde se integre innovación y creatividad.
- ✓ Realizar evaluaciones de clima organizacional.
- ✓ Realización y análisis de pruebas para la selección de personal.
- ✓ Las demás que sean asignadas.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE DE MERCADEO

Cargo de carácter directivo, relacionado con la dirección general de la administración de Auto Servicio Chía Ltda., área que tiene que realizar el apoyo constante a las ventas y el mejoramiento de la imagen frente al mercado.

Funciones específicas:

- ✓ Analizar y desarrollar la metodología de trabajo para el área de mercadeo
- ✓ Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- ✓ Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- ✓ Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- ✓ Desarrollar el plan de mercadeo propuesto y reorganizarlo de acuerdo al avance del área.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: SERVICIO AL CLIENTE

Funciones específicas:

- ✓ atender al personal de una forma profesional, enfocados en la calidad y la solución de dudas o problemas con rapidez.
- ✓ Asegurar la venta de servicios.
- ✓ Actitud de escucha activa, con argumentación adecuada.
- ✓ Lograr una sinergia entre todos, para la fidelización del cliente, ser oportunos y concretos, dar solución efectiva.
- ✓ Recepción de quejas y reclamos por parte de los clientes y la solución de las mismas.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE OPERACIONES

Funciones específicas:

- ✓ Control de las rutas y horarios de salida.
- ✓ Control de revisiones técnico mecánicas de los vehículos.
- ✓ Control de cumplimientos de las rutas preestablecidas
- ✓ Control de la asistencia de los vehículos y conductores.
- ✓ Acoplamiento de nuevas rutas.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO

Cargo de carácter directivo, relacionado con la dirección general de la administración de Auto Servicio Chía Ltda., área que tiene que realizar el apoyo constante al control de las finanzas.

Funciones específicas:

- ✓ Control de los gastos e ingresos
- ✓ Realización de pagos de impuestos de la empresa
- ✓ Control de las inversiones
- ✓ Realización de balances y PyG
- ✓ Realización de proyecciones financieras

DENOMINACION DEL CARGO: SACRETARIAS Y ASISTENTES

Cargo de carácter operacional, relacionado con el apoyo a la dirección general de la administración de Auto Servicio Chía Ltda.

Funciones específicas:

- ✓ Contestar el teléfono.
- ✓ Realización de cartas y presentaciones.
- ✓ Control de las agendas.
- ✓ Oficios varios.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONDUCTORES Y COLABORADORES

Cargo de carácter operacional, relacionado con la prestación del servicio.

Funciones específicas:

- ✓ Conducción de los vehículos.
- ✓ Mantenimiento preventivo de los automóviles, buses y demás.
- ✓ Cumplimiento de rutas establecidas.
- ✓ Recepción del dinero de los pasajes y control sobre éstos.
- ✓ Entrega de dinero a la oficina.
- ✓ Diligenciamiento de planillas.
- ✓ Cumplimiento de horarios.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ANALISTA DE MERCADEO

Cargo de carácter de apoyo de las áreas de mercadeo relacionado con el fortalecimiento del área.

Funciones Específicas:

- ✓ Analizar el mercado potencial de la empresa.
- ✓ Realización de planes estratégicos de mercadeo
- ✓ Apoyo y gestión del área en general.
- ✓ Observar y analizar las dependencias que conforman a la empresa logrando integrarlas en un plan de mercadeo.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ANALISTA DE RRHH

Cargo de carácter de apoyo de las áreas de Gestión Humana y cultura organizacional relacionado con el fortalecimiento del área.

Funciones Específicas:

- ✓ Analizar las hojas de vida y realizar una pre selección.
- ✓ Analizar las evaluaciones 360°.
- ✓ Apoyar el fomento de las diferentes actividades a realizar para gestión humana y cultura organizacional.
- ✓ Observar y analizar las dependencias que conforman a la empresa logrando integrarlas en un plan de recursos humanos.
- ✓ Apoyar al gerente de recursos humanos y gerente general en la divulgación del sistema de finalidades.
- ✓ Las demás que sean asignadas.

ANEXO C EVALUACIÓN 360° DIRECTIVOS

ANEXO D EVALUACIÓN 360° COLABORADORES

ANEXO E FORMULARIO DE INGRESO

CARTA DE DERECHOS DE AUTOR


AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD EAN

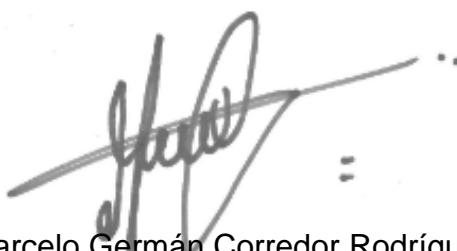
Nosotros, Leydy Ximena Alvarado Vargas, mayor de edad, vecina de Bogotá, Colombia identificada con Cedula de Ciudadanía N° 1.072.652.992 de Chía y código estudiantil N° 200823661 y Marcelo Germán Corredor Rodríguez mayor de edad, vecino de Bogotá, Colombia, identificado con Cedula de Ciudadanía N° 1.014.198.472 de Bogotá y código estudiantil N° 200820676, actuando en calidad de Autores de trabajo de grado titulado **“ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE RUTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AUTO SERVICIO CHIA LTDA”**. De conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la Universidad EAN:

- Utilizarlo como medio de consulta para la comunidad Eanista o de los ambientes virtuales que se utilizan.
- Publicarlo Impreso.

La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se nos de crédito al trabajo de grado.

Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y por lo tanto la obra es de nuestra exclusiva autoría y detente la titularidad sobre la misma. En caso de presentar cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuantos a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumimos toda la responsabilidad. Para todos los efectos la Universidad EAN actúa como un tercero de buena fe.


Leydy Ximena Alvarado Vargas
C.C. 1.072.652.992 de Chía
Cód.: 200823661


Marcelo Germán Corredor Rodríguez
C.C 1.104.198.472 de Bogotá.
Cód.:20082067

