



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL
TALLER AUTOMOTRIZ “SERVICIO PAPAQUI”**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**JOSÉ EDUARDO ANGELES VELASCO
ALEJANDRO JUÁREZ ARREZ**



MÉXICO D.F.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL
TALLER AUTOMOTRIZ “SERVICIO PAPAQUI”**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:
JOSÉ EDUARDO ANGELES VELASCO
ALEJANDRO JUÁREZ ARREZ**

**ASESOR:
L.A. Y MTRA. MARÍA ELENA FLORES BECERRIL**



MÉXICO D.F.

2013

A mi familia.

Agradezco tener la dicha de ser parte de esta familia tan unida y amorosa y me siento orgulloso de saber que este logro también es suyo y decirles que gracias a todo su apoyo pude llegar hasta donde estoy. Son la motivación para seguir adelante y seguir preparándome para lograr cosas aún mejores. Los amo y todo lo que soy es por y para ustedes.

A mis profesores.

Agradezco su vocación y los conocimientos transmitidos para permitir formarme académicamente y que son de suma importancia para poder realizar este trabajo.

A mis amigos y amigas.

Gracias por compartir tantas experiencias y brindarme su amistad.

A Eduardo.

A Eduardo por su amistad y por el apoyo de tantos años, por vivir tantas cosas buenas como malas pero siempre aprendiendo que pueden ser mejor, gracias hermano.

Alejandro Juárez

A José Luis, Antonia, Oscar y Luis Antonio, les agradezco por el apoyo incondicional y por el amor que me han brindado desde el primer momento en que llegue a este mundo.

A mis amigos, la familia que a uno le permiten escoger, gracias por compartir su vida conmigo y por los buenos ratos, así las experiencias que hoy son aprendizajes.

A mis profesores, mi gratitud para ellos ya que forjaron gran parte de la persona que soy ahora, espero estén orgullosos de mí.

A Viridiana Islas Morales, porque es imprescindible tener al lado a una persona que te de paz, confianza y amor, todo eso lo tengo contigo. Gracias.

A Alejandro, por ser mi mejor amigo en las buenas y en las malas, gracias y estoy seguro que en el futuro también tendremos oportunidad de hacer cosas grandes.

Eduardo Angeles

Queremos agradecer a la **Universidad Nacional Autónoma de México** por ser la institución que nos ha formado profesionalmente, estamos muy orgullosos de pertenecer a esta gran comunidad universitaria.

A la Mtra. María Elena Flores Becerril, le agradecemos a usted por el apoyo brindado en este trabajo, así como por su gran vocación y confianza que tiene con sus alumnos.

Alejandro y José Eduardo.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
PRÓLOGO	III
INTRODUCCIÓN	V
CAPITULO 1.- Taller automotriz “Servicio PAPAQUI”	1
1.1 Historia	2
CAPITULO 2.- Situación actual del taller “Servicio PAPAQUI”	4
2.1 Datos generales actuales	5
2.2 Organigrama	7
2.3 Descripción de puestos	8
2.4 Clientes	9
2.5 Proveedores	12
2.6 Servicios	13
2.7 Competencia	17
CAPITULO 3.- Metodología	19
3.1 Problemática	20
3.2 Pregunta de investigación	21
3.3 Hipótesis	21
3.4 Método	22
CAPITULO 4.- Marco teórico	25
4.1 Origen e historia de la Planeación Estratégica	26
4.1.1 Concepto	29
4.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica, ¿para qué sirve?	31
4.1.3 Actores de la Planeación Estratégica	33
4.1.4 Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica	35
4.2 Misión	36
4.2.1 Concepto	36
4.2.2 Importancia	37
4.2.3 Elementos	38
4.3 Visión	40
4.3.1 Concepto	40
4.3.2 Importancia	41
4.3.3 Elementos	41
4.4 Objetivos	42
4.4.1 Concepto	42
4.4.2 Importancia	43

CONTENIDO	PÁGINA
4.5 Análisis FODA	43
4.5.1 Concepto	43
4.5.2 Importancia	46
4.6 Estrategias	47
4.6.1 Concepto	47
4.6.2 Importancia	47
4.7. Plan de acción	48
4.7.1 Concepto	48
4.7.2 Importancia	48
4.8 Evaluación de la planeación estratégica	49
4.8.1 Concepto	49
4.8.2 Importancia	50
CAPITULO 5.- Propuesta de Planeación Estratégica caso “Servicio PAPAQUI”	51
5.1 Cultura organizacional	53
5.1.1 Stakeholders (grupos de interés)	54
5.1.2 Valores	57
5.1.3 Sinergia	60
5.1.4 Estrategia	64
5.1.5 Misión	66
5.1.6 Visión	66
5.1.7 Objetivos	70
5.1.8 Organigrama	71
5.2 Análisis FODA	73
5.3 Análisis interno	74
5.3.1 Detección de fortalezas y debilidades	74
5.4 Análisis externo	75
5.4.1 Detección de oportunidades y amenazas	75
5.5 Matriz de impacto cruzado	78
5.6 Formulación de estrategias	82
5.6.1 Estrategias de negocios	83
5.6.2 Estrategias operativas	86
5.7 Diseño de plan de acción	88
5.7.1 Plan de Acción de Recursos Humanos	88
5.7.2 Plan de Acción de Operaciones	90
5.7.3 Plan de Acción de Finanzas	91
5.7.4 Plan de Acción de Mercadotecnia	95
5.8 Evaluación de la Planeación Estratégica	98
CAPÍTULO 6.- Conclusiones	100
BIBLIOGRAFÍA	103

PRÓLOGO

Al terminar la carrera de administración sentimos la inquietud de poder aplicar en la vida profesional los conocimientos que hemos aprendido a lo largo de la licenciatura, puesto que no es lo mismo sentarse en un aula a escuchar y hacer prácticas que entrar en el mundo laboral en donde no debe de existir margen de error. ¿Quién no se ha visto en la situación de buscar trabajo?, en donde lo primero que preguntan es: ¿Qué sabes hacer?, y no sabemos qué contestar o bien estando trabajando, te piden un proyecto y no sabes por dónde empezar o de qué manera realizarlo; esto ocurre porque si bien en la Universidad se adquiere el conocimiento teórico, falta aquella experiencia que solo se puede conseguir aplicando estos conocimientos en un problema real.

Un buen día conocimos de manera imprevista a la profesora María Elena Flores Becerril, quien es hoy nuestra asesora, ella nos comentó de las ventajas de realizar una proyecto, nos mostró la importancia y lo esencial de aplicar nuestros conocimientos en la vida profesional, con ello se presentó la oportunidad en donde podríamos satisfacer esta necesidad de aplicar nuestros conocimientos en un problema real y proponer solución en base a nuestros conocimientos y nuestra creatividad, es así como decidimos realizar este trabajo.

Elegimos la opción de titulación de “Diseño de un sistema o proyecto para una organización” en el cual se debe realizar un proyecto que resuelva un problema o problemas de una organización, después de pensar varias opciones decidimos que este trabajo fuera encaminado a resolver los problemas del taller mecánico llamado “Servicio PAPAQUI”, el cual presenta una problemática y que a través de un profundo análisis, la solución que proponemos al dueño del taller es desarrollar una planeación estratégica acorde a sus necesidades, tanto operativas como administrativas.

Los objetivos de este trabajo son:

1. Obtener el título de Licenciado en Administración.
2. Dar solución a los problemas de la organización en estudio.
3. Contribuir al desarrollo competitivo de “Servicio PAPAQUI”

Este proyecto se realizó en gran medida con la metodología de Rafael Corona Funes, pero también se incluyeron otros autores que ayudaron a enriquecer este trabajo, el cual está desarrollado acorde a las necesidades y a la complejidad operativa de “Servicio PAPAQUI”.

En el primer capítulo se habla acerca de la historia del taller.

En el segundo capítulo se muestran los datos generales del taller, los servicios que ofrece y la situación actual en que se encuentra.

En el tercer capítulo se presenta la problemática existente en el taller “Servicio PAPAQUI” y la forma en que se realizó este proyecto.

En el cuarto capítulo se presenta el marco teórico, el cual nos sirvió para desarrollar este proyecto.

En el quinto capítulo se desarrolla la planeación estratégica, comenzando con la base que es la cultura organizacional, en seguida el análisis interno y externo, estrategias, planes de acción para terminar con la parte de la evaluación.

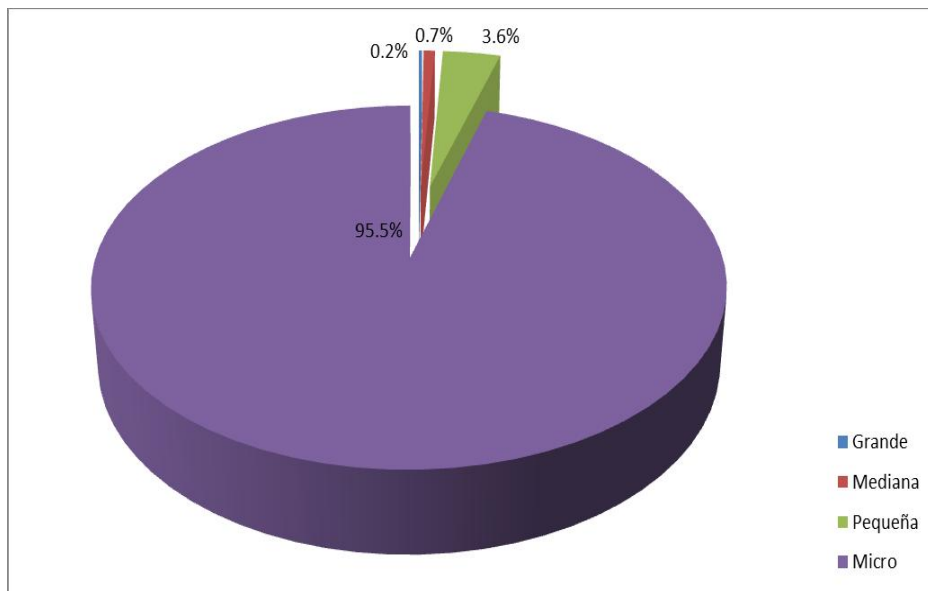
En el sexto capítulo se emiten las conclusiones de la implementación de la planeación estratégica, así como las consideraciones y recomendaciones para que se generen los resultados deseados.

INTRODUCCIÓN

Como autores de este trabajo, nuestro objetivo es lograr la titulación como Licenciados en Administración.

Esta experiencia nos ha dado la oportunidad de entender un punto muy importante del desarrollo económico y empresarial de nuestro país, en virtud de que el objeto de estudio seleccionado es un taller automotriz el cual pertenece al grupo de las microempresas. Estas empresas ocupan el 95.5% de la economía nacional y se distinguen por ser negocios familiares y sin fundamentos de administración.

Proporción de Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas en México.



Gráfica elaborada por los autores con los datos INEGI 2009

En esta gráfica se observa la importancia que tienen las microempresas en la estructura de la economía mexicana. Estas empresas se enfrentan a un ambiente dinámico, cambiante y competitivo, y les resulta riesgoso prevalecer en el mercado ya que no se aplican herramientas administrativas. Por tal situación se requieren

administradores que estén bien preparados y que sean capaces de optimizar los escasos recursos de la empresa, que tengan la responsabilidad de tomar las decisiones adecuadas y logren generar la colaboración de todos los miembros de la organización.

Es necesario concientizar a los nuevos Licenciados en Administración de que se cuenta un gran campo de trabajo en la Microempresa y gradualmente ir las fortaleciendo y transformándolas y así tratar de fortalecer nuestra economía.

De esta manera, el fortalecimiento interno de cualquier microempresa da cabida a estar preparada ante los conflictos antes mencionados y forjar un lugar en el mercado que le permita perdurar aportando grandes beneficios a la economía de México, generando empleos formales, incrementando el desarrollo social y profesional y así elevar un nivel de calidad de vida como país.

Este trabajo está elaborado para que un pequeño taller automotriz desarrolle e implemente un sistema administrativo que le permita llegar a ser una empresa duradera, competitiva y que logre alcanzar la visión que se propone la cual es:

“Llegar a ser el taller automotriz de transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas más destacado y reconocido de la zona; abriendo nuevas sucursales para hacer crecer la empresa y abarcar más zonas de influencia manteniendo nuestros servicios de calidad y precios competitivos, creando una imagen corporativa de primer nivel en el mercado”

En este trabajo damos a conocer que es indispensable la formalización del negocio (microempresa), a través de la planeación estratégica, creando controles para todas las actividades dentro de la organización que estén encaminados al cumplimiento de los objetivos establecidos y así sobresalir exitosamente.

Otro punto importante, es la necesidad de realizar tareas de concientización entre el personal y de la importancia que juegan la misión y la visión, lo que da a lugar a crear y fortalecer un sentido de permanencia con la empresa y determinar que se persigue un objetivo común.

Un administrador eficiente debe saber ser un buen líder, cuidar los intereses de sus colaboradores, vigilar una adecuada estructura organizacional y rodearse de gente responsable; lo que dará oportunidad a una toma de decisiones asertiva, con claridad en el cumplimiento de los objetivos y un adecuado manejo en las finanzas.

**CAPITULO 1.- Taller automotriz “Servicio
PAPAQUI”**

1.1 Historia

El taller automotriz “Servicio PAPAQUI” comenzó sus operaciones en el año 1977, en la carretera Picacho Ajusco #1355 en la Colonia Ampliación Miguel Hidalgo, Delegación Tlalpan, C.P. 14250, México D.F., fundado por Don Gelasio Papaqui (oriundo del estado de Puebla), cuyo establecimiento, en ese entonces brindaba servicios de mecánica en general a todo tipo de automóviles (tipo sedán, camionetas y camiones). Después de 13 años (en 1990), Don Gelasio decide traspasar el negocio a José Guadalupe Arrez, el cual era trabajador del taller.

José Guadalupe Arrez decide especializar el servicio a la reparación de automóviles de transmisión automática y dirección hidráulica, dejando en segundo plano el servicio de mecánica en general, el cual se sigue brindando sólo a clientes preferentes.

Para José Guadalupe Arrez no fue tan complejo conservar el nivel de calidad y preferencia que antecedió a “Servicio PAPAQUI”, ya que al mantener el nombre del anterior dueño (PAPAQUI) el concepto de identidad y permanencia para con los clientes no fue afectado.

“Servicio PAPAQUI” fue gradualmente adaptándose al mercado en la reparación de automóviles de transmisión automática ya que se requería herramienta, equipo y cierta capacitación para garantizar un buen servicio, por lo que el equipo de trabajo tuvo que hacerse de conocimientos sofisticados y actualizarse en el manejo de equipo y herramienta especializada.

En un principio, José Guadalupe Arrez se hizo de herramienta de segunda mano y tuvo que pasar por ciertos sacrificios para que “Servicio PAPAQUI” tuviera una estabilidad económica y poder tener los beneficios de lo que representa tener un negocio.

Para cuando “Servicio PAPAQUI” se desarrollaba y crecía, la industria automotriz desarrollo cambios en el sistema de transmisión y dirección hidráulica de los automóviles de un sistema simple de tres velocidades automáticas a un nuevo sistema electrónico de tres y hasta cinco velocidades; a causa de estos cambios “Servicio PAPAQUI” tuvo que invertir nuevamente en capacitación, herramientas y equipo especializado para poder atender la demanda exigida por el mercado.

En esta nueva etapa de desarrollo de “Servicio PAPAQUI” alcanzó un mayor prestigio de en la zona respecto a sus competidores al mantener el buen nivel de calidad en reparaciones y entregas en tiempo y forma. Como consecuencia de este prestigio, en el año 2007 se logró firmar un contrato para encargarse de la flotilla de unidades de seguridad y de transporte de personal de TV Azteca, que hasta la fecha se sigue atendiendo, volviéndose así el cliente más importante, generando para “Servicio PAPAQUI” que sus ingresos se incrementen.

Como con consecuencia de este logro, el dueño desea adquirir más contratos de otras empresas de prestigio por lo que piensa abrir nuevas sucursales.

Dicho establecimiento será materia de estudio para desarrollar la Planeación Estratégica con base en la preparación académica en la Facultad de Contaduría y Administración, y así orientar al dueño para cumplir sus objetivos.

**CAPITULO 2.- Situación actual del taller
“Servicio PAPAQUI”**

2.1 Datos generales actuales

Hoy día, “Servicio PAPAQUI” es un negocio especializado en brindar servicios en reparación de autos de transmisión automática y dirección hidráulica a todas las marcas de automóviles, y se anuncia de la siguiente manera.

Imagen 1. Taller “Servicio PAPAQUI”



Imagen tomada por los autores

Ubicación

“Servicio PAPAQUI” está ubicado sobre la carretera Picacho Ajusco #1355 en la Colonia Ampliación Miguel Hidalgo, Delegación Tlalpan, C.P. 14250, México D.F. El servicio se ofrece de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 hrs. y sábados de 9:00 a 16:00 hrs. Teléfono 2615 3800.

Imagen 2 Ubicación geográfica de “Servicio PAPAQUI”

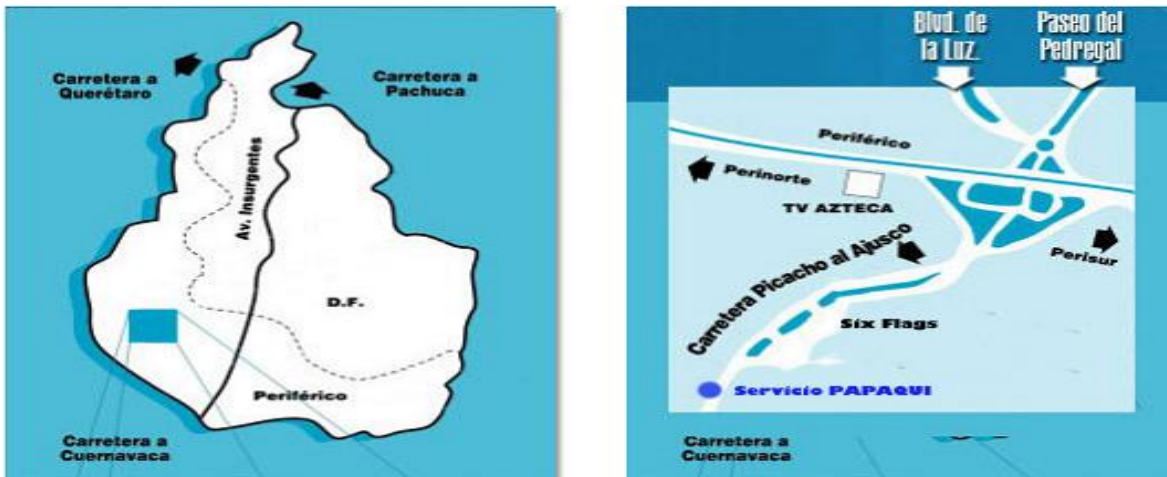


Imagen modificada por los autores extraída de sixflags.com

Registro Federal de Contribuyentes

“Servicio PAPAQUI” está dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como Régimen Intermedio con el RFC: AEHG6912129D2 a nombre del dueño el Sr. José Guadalupe Arrez.¹

¹ El régimen intermedio es un régimen opcional en el cual pueden pagar sus impuestos las personas físicas que estimen que sus ingresos o ventas no excederán de \$4'000,000.00 en el año. Esta cantidad no se refiere a la utilidad o ganancia, sino a los ingresos brutos, antes de descontar los gastos o las compras.

2.2 Organigrama

“Servicio PAPAQUI” no cuenta con el organigrama, la estructura presentada en este capítulo fue elaborada por los autores con la finalidad de evidenciar con mayor claridad las carencias de esta empresa en estudio.

Organigrama actual de “Servicio PAPAQUI”.

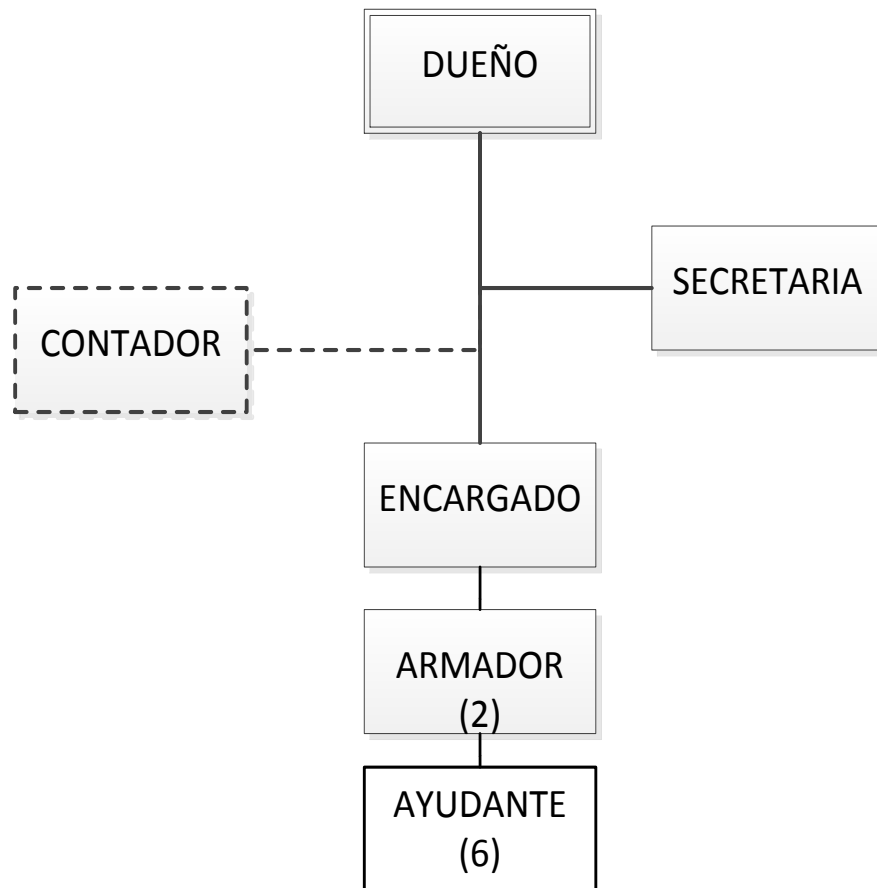


Figura 1 Elaborado por los autores

2.3 Descripción de puestos

La siguiente tabla describe las funciones actuales de los puestos de “Servicio PAPAQUI”.²

Tabla 1 Descripción de puestos

PUESTO	FUNCIONES
Dueño	<ul style="list-style-type: none"> -Organiza y coordina el Centro de Servicio. -Atiende personalmente a la mayoría de los clientes. -Asigna y realiza los pagos de sueldos. -Realiza las cotizaciones y presupuestos sobre el precio de los servicios. -Realiza algunas reparaciones (Armador). -Realiza la compra de refacciones. -Realiza diagnóstico y pruebas de manejo a los automóviles (control de calidad). -Realiza la entrega de los automóviles a los clientes. -Recibe el pago del Servicio proporcionado. -Realiza la selección y contratación del personal.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> -Atiende e informa a los clientes vía telefónica. -Elabora notas y facturas. -Mantiene informado al Dueño sobre las actividades de los colaboradores. -Realiza el flujo de efectivo. -Realiza el informe semanal sobre las entradas, entregas y reclamaciones de los servicios. -Mantiene limpia y en orden solo el área de la oficina. -Controla la asistencia de los colaboradores.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> -Mantiene actualizada y disponible la información fiscal para realizar la declaración de impuestos. -Mantiene informado al Dueño sobre asuntos fiscales.
Encargado	<ul style="list-style-type: none"> -Apoya al Dueño en las actividades de: <ul style="list-style-type: none"> - Atención y recepción de clientes - Reparar y dar mantenimiento a las piezas y sistemas del automóvil (transmisiones y direcciones). - Cotización y presupuestos - Compra de refacciones - Diagnóstico y pruebas de manejo - Entrega de automóviles - Cobro del Servicio -Supervisa el trabajo de los Armadores y Técnicos. -Se encarga de abrir y cerrar el Taller.

² Respecto a la seguridad social, solo dos colaboradores cuentan con esta prestación.

Armador (2)	<ul style="list-style-type: none">-Reparar y dar mantenimiento a las piezas y sistemas del automóvil (transmisiones y direcciones).-Mantiene limpia y en orden el área de armado (banco).-Realiza compra de refacciones.-Diagnóstico y pruebas de manejo
Ayudante (6)	<ul style="list-style-type: none">-Montaje y Desmontaje de piezas y sistemas de los automóviles.-Mantiene limpio y en orden el sanitario, así como las áreas de recepción y reparación de automóviles.-Realiza mantenimiento a herramientas y equipo de trabajo.-Prepara lo automóviles para su entrega (Lavado).-Realiza compra de refacciones.

Elaborada por los autores

2.4 Clientes

Los clientes de “Servicio PAPAQUI” son usuarios de automóviles de transmisión automática y dirección hidráulica, ya sean particulares o de empresas.

Los clientes preferentes, son aquellos que por ser constantes, leales y que mantienen una relación más allegada con el taller, aprobados por el dueño de “Servicio PAPAQUI”, reciben servicios adicionales a los básicos, tales como: mecánica en general, afinación de motor, revisión y cambio de frenos, suspensiones, pre-verificación, verificación, entre otros.

Incluso si su automóvil requiere otro tipo de reparaciones, “Servicio PAPAQUI” mantiene relaciones con otro tipo de talleres de hojalatería y pintura, vestiduras, mofles, etc., estos clientes pueden recibir un precio especial.

A este tipo de clientes se les da facilidades de pago y, si es conveniente, negociar el pago en especie, ya que se han recibido automóviles, muebles, aparatos electrónicos, etc., para pagar.

El perfil de los clientes de “Servicio PAPAQUI”, de acuerdo al nivel socioeconómico, son los siguientes:

Tabla 2 Nivel socioeconómico de los clientes de “Servicio PAPAQUI”

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo	Clase
<u>A/B</u>	\$85,000.00	Más de \$85,000.00	Alta
<u>C+</u>	\$35,000.00	\$84,999.00	Media Alta
<u>C</u>	\$11,600.00	\$34,999.00	Media
<u>D+</u>	\$6,800.00	\$11,599.00	Media Baja

Fuente: Niveles Socioeconómicos AMAI Datos 2005

Nivel A/B

Los integrantes de los hogares del nivel AB cuentan con al menos un auto propio, regularmente son líneas último modelo y algunas veces de lujo o importados, y tienden a cambiar sus autos con periodicidad de aproximadamente dos años.

Nivel C+

La mayoría de este tipo de hogares, posee al menos dos automóviles, usualmente tiene un auto familiar (camioneta) y uno compacto.

Nivel C

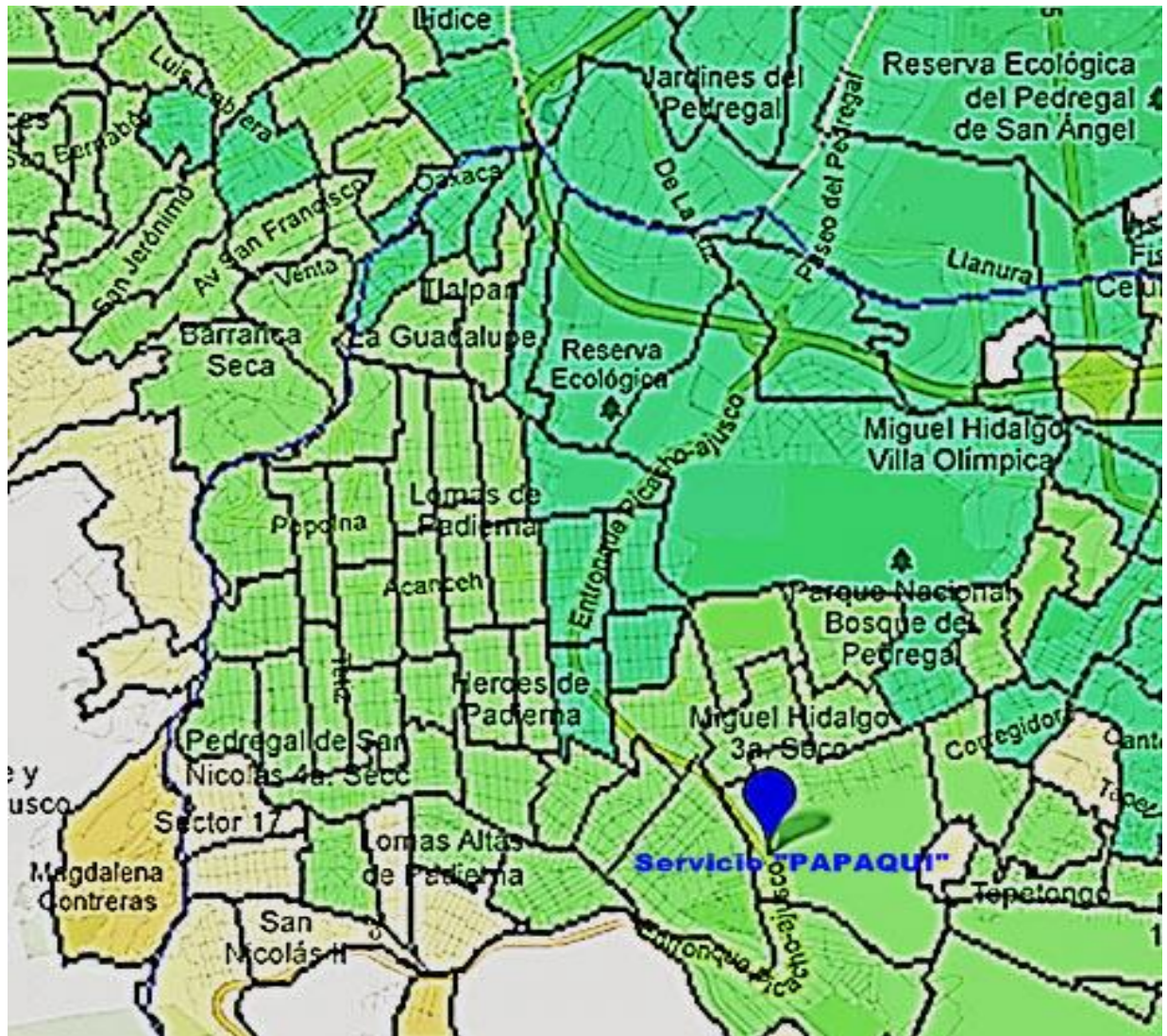
Dos de cada tres hogares de nivel C sólo posee al menos un automóvil, regularmente es para uso de toda la familia, compacto tipo austero, y no de modelo reciente.

Nivel D+






Uno de cada cuatro hogares de nivel D+ posee automóvil propio, por lo que en su mayoría utilizan los medios de transporte público para desplazarse.

Los clientes de “Servicio PAPAQUI”, por la clasificación de Nivel Socioeconómico, se distribuyen geográficamente en la zona de influencia, mostrada en la imagen, de la siguiente manera:

Imagen 3 Distribución socioeconómica de clientes de “Servicio PAPAQUI” en la zona de influencia



Elaborado por los autores

Zona en el mapa	Nivel Socio Económico
	A/B
	C+
	C
	D+
	Ubicación de “Servicio PAPAQUI”

2.5 Proveedores

Son aquellos que proporcionan a “Servicio PAPAQUI” sistemas electrónicos (computadoras), refacciones y artículos de mantenimiento como lo son aceites, piezas y empaques para las transmisiones automáticas y las direcciones hidráulicas de todas las marcas y tipo de modelo de automóviles para llevar a cabo las reparaciones y servicios pertinentes.

Los proveedores más importantes son:

- TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS PRONTO S.A. DE C.V.
- IMPORTADORA ISAO S.A. DE C.V.
- REFACCIONARIA MENDOZA

Los proveedores de herramienta y equipo son:

“Servicio PAPAQUI” cuenta con un proveedor que proporciona herramienta y equipo, así como manuales y guías para el ensamble de la variedad de transmisiones automáticas:

- CENTRO TECNICO AUTOMOTRIZ VIADUCTO S.A. DE C.V.

El proveedor que suministra el líquido desengrasante para el lavado de piezas es:

- ECOCLEAN S.A. DE C.V.

Otros proveedores, a los que ocasionalmente recurre “Servicio PAPAQUI” son:

- REFACCIONARIA CALIFORNIA S.A. DE C.V.
- REFACCIONARIA ROGELIO
- REFACCIONARIA ALEMANA S.A. DE C.V.
- REFACCIONARIA OCTAVIO VÁZQUEZ
- REFACCIONARIA TOKIO
- ESCOBAR AUTOMOTRIZ
- REFACCIONARIA ANTONIO LÓPEZ GUAJARDO

2.6 Servicios

La opción de acudir a un taller especializado en transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas es más atractiva respecto al precio a diferencia de agencias automotrices, lo que permite un servicio especializado y competitivo en precio y calidad.

El tipo de automóviles que se reparan en “Servicio PAPAQUI” son de tipo sedán, camionetas, en sus versiones austeras, deportivas y de lujo.

Algunas de las marcas y modelos que “Servicio PAPAQUI” atiende son las siguientes:

Imagen 4 Marcas de Automóviles que atiende “Servicio PAPAQUI”



Imágenes recopiladas de Internet, elaborado por los autores

Lista de servicios:

- Diagnóstico y presupuesto sobre averías y fallas en el automóvil.

Este servicio consiste en revisar las fallas del automóvil a través de observación directa, medición de indicadores, scanner y pruebas de manejo para medir el rendimiento del mismo y así realizar un diagnóstico y presupuesto correctos.

- Reparación de transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas

Estos respectivos servicios consisten en sustituir, reparar y dar mantenimiento a las respectivas piezas que conforman unos de los principales sistemas de un automóvil.

En la transmisión, toda reparación consiste en mantener y asegurar un periodo de óptimo funcionamiento al sistema que permite mover un automóvil, que sus velocidades, ya sean mecánicas o electrónicas, funcionen de acuerdo al tipo de uso del mismo: todo terreno, conducir en la ciudad, deportivo, etc.

El sistema de la dirección, comprende a la parte del volante; que su funcionalidad sea la más cómoda y óptima para un manejo seguro y preciso.

- Afinación de la transmisión, la cual consiste en sustituir el aceite, filtros y empaques; para que de esta manera se prolongue el óptimo funcionamiento de la transmisión.

“Servicio PAPAQUI” adiciona a su lista de servicios el cambio de frenos, afinación de motor, reparación de suspensión, cambio de bujías y algunas otras reparaciones mecánicas, pero solo extienden este tipo de servicios a clientes preferentes y permanentes.

- Servicio de grúa gratuito dentro del D. F.

Imagen 5 tomada de Internet



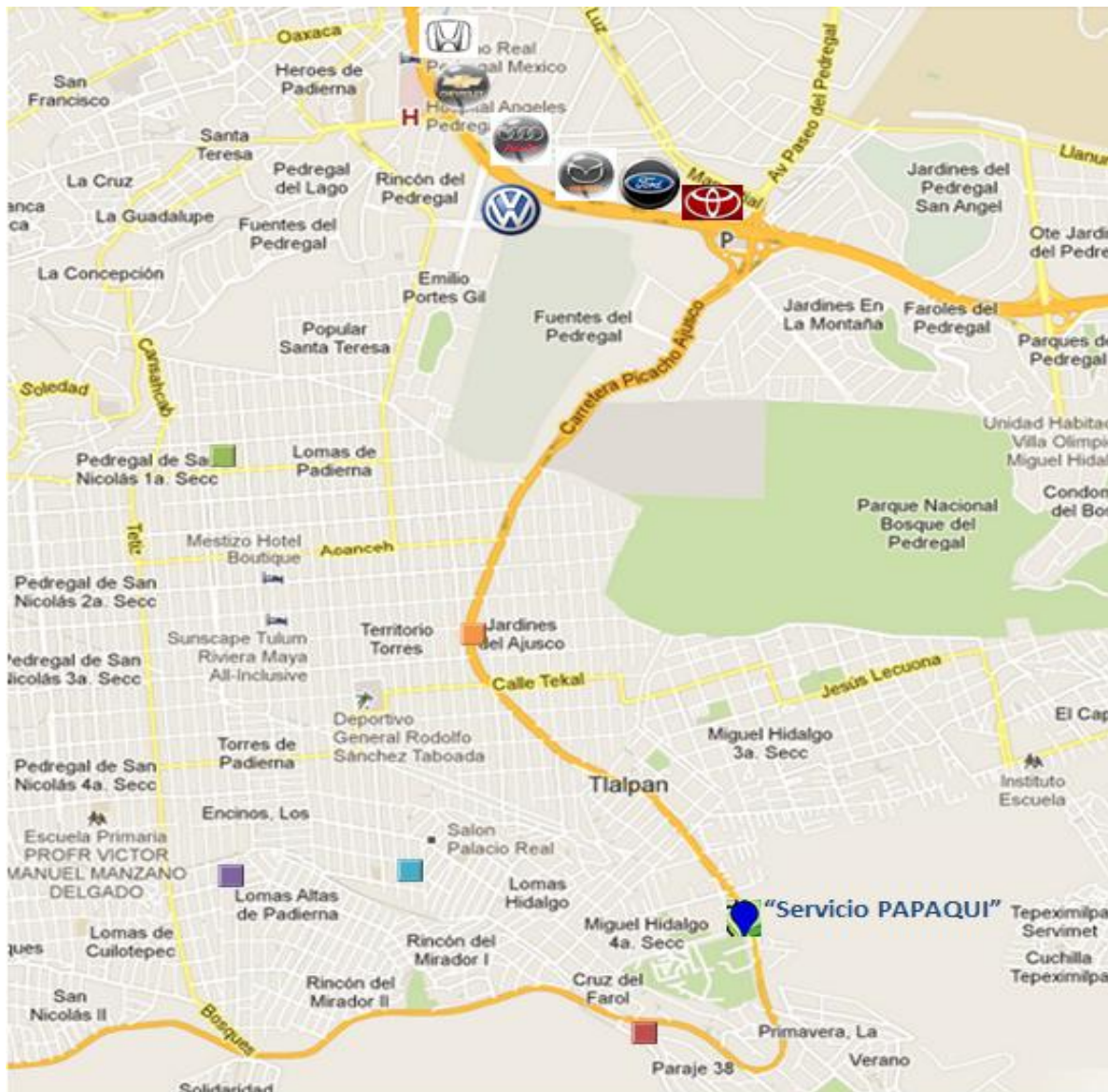
Tomada de internet

2.7 Competencia

La competencia de “Servicio PAPAQUI” comprende a todo aquel taller que se especializa en reparar transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas, principalmente las agencias automotrices.

La siguiente imagen muestra la localización geográfica de los competidores de “Servicio PAPAQUI”.

Imagen 6 Competidores de “Servicio PAPAQUI” en la zona de influencia



La siguiente tabla muestra a los competidores que se pueden apreciar en la imagen anterior.

Tabla 3 competidores de "Servicio PAPAQUI" en la imagen 6

SÍMBOLO	COMPETIDOR
	Servicio Automotriz BJ
	Servicio Automotriz Reyna
	Transmisiones Automáticas LASA
	Transmisiones Automáticas LOS ANGELES
	Centro de Transmisiones Automáticas
	Agencia Automotriz Honda Pedregal Periférico Sur
	Agencia Automotriz Chevrolet San Jerónimo Periférico Sur
	Agencia Automotriz Audi Center Pedregal Periférico Sur
	Agencia Automotriz Volks Wagen Pedregal Periférico Sur
	Agencia Automotriz Mazda Picacho Periférico Sur
	Agencia Automotriz Ford Periférico Sur
	Agencia Automotriz Toyota Fame Perisur Periférico Sur
	Ubicación Geográfica de "Servicio PAPAQUI"

Imágenes recopiladas de Internet, elaborado por los autores

CAPITULO 3.- Metodología

3.1 Problemática

Si bien la manera empírica que se ha aplicado para administrar hasta la actualidad, “Servicio PAPAQUI” ha obtenido importantes logros, sin embargo es necesario corregir algunas deficiencias.

Uno de los principales problemas que enfrenta “Servicio PAPAQUI” es la falta de visión empresarial por parte del dueño ya que se siente conforme con lo que ha logrado de su negocio y queda a la deriva el rumbo del mismo sin tener en claro cual quiere que sea el siguiente paso.

Las deficiencias que presenta “Servicio PAPAQUI” son las siguientes:

- El nivel calidad que se ofrece depende del presupuesto del cliente.
- No se tiene un inventario sobre el almacén de refacciones, causando así los retrasos de algunos servicios y/o la compra de refacciones que se tienen en el almacén.
- En ocasiones hay problemas con la compra de refacciones, ya que no hay efectivo disponible al momento de realizar la compra de las mismas, puesto que el dueño es el único que autoriza y realiza el desembolso del efectivo, por tales motivos no se puede determinar un tiempo de entrega preciso al cliente.
- No existen objetivos, estrategias, no hay reconocimiento hacia los trabajadores y no existen planes a corto y largo plazo que permitan perfilar un nuevo reto.

Es por esta razón que se necesita la administración profesional para transformar las áreas débiles en áreas que funcionen adecuadamente, como también reducir y tratar de anular los factores de riesgo para así lograr una mayor presencia y proyectar una mejor imagen en la zona que atiende “Servicio PAPAQUI”.

Las siguientes preguntas nos ayudaran a concretar los problemas que se han identificado

- ¿Cómo hacer que el taller sea competitivo?
- ¿Cómo aprovecha de manera más eficiente los recursos?
- ¿Cómo atraer más clientes?
- ¿Cómo crear estándares de calidad?
- ¿De qué manera aprovechar las ventajas competitivas?
- ¿Cómo garantizar el cumplimiento de entrega de los servicios?
- ¿Cómo lograr que el almacén funcione eficientemente?
- ¿Cómo lograr el pago a tiempo a proveedores?
- ¿Cómo proyectar una mejor imagen del taller?
- ¿Cómo llevar el taller por el camino del éxito?
- ¿Cómo formalizar el taller?
- ¿Cómo tener control total de la organización?
- ¿Cómo crear valor para la organización?

3.2 Pregunta de investigación

Son demasiadas las deficiencias en esta empresa, que trataremos de representarlas en la pregunta de investigación y es como se plantea a continuación.

¿Cómo lograr que el taller “Servicio PAPAQUI” sea la empresa más competitiva de la región?

3.3 Hipótesis

Para que el taller automotriz “Servicio PAPAQUI” sea una empresa competitiva se requiere aplicar una Planeación Estratégica.

Objetivo general:

El objetivo primordial de la Planeación Estratégica es proporcionar a la organización un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones cotidianas, a través de un proceso de pensamiento estratégico.

Objetivos específicos:

- Organizar la empresa estableciendo líneas de mando y comunicación (organigrama).
- Definir claramente la cultura organizacional.
- Definir la misión y la visión.
- Determinar los objetivos para lograr la visión.
- Establecer las estrategias acordes al cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar los planes de acción acordes a las estrategias.
- Implementar controles de calidad para evaluar el desempeño de la empresa en el logro de los objetivos.
- Crear una visión empresarial en el director de "Servicio PAPAQUI".
- Aportar herramientas administrativas a los distintos niveles de "Servicio PAPAQUI".

3.4 Método

En relación al problema que se pretende investigar se llevó a cabo una investigación bibliográfica para analizar y conocer que hay escrito sobre el tema.

De acuerdo con el periodo que se captó la información es un estudio prospectivo, en el que la información se recogió de acuerdo con los criterios de los autores.

Es un estudio transversal porque las características de la información solo se recopilaron una sola vez.

Además este estudio es descriptivo porque solo cuenta con una sola población y observacional porque solo se puede describir el fenómeno sin modificar.

Para detectar el problema primero recabamos información sobre los datos de la empresa a través de entrevistas, tanto con el dueño como con los trabajadores quienes aportaron información útil y confiable para desarrollar este trabajo. Nos dieron a conocer el origen del taller, los servicios que comenzaron a ofrecer al público, así como los retos y logros que han obtenido hasta la actualidad. Se tuvo un mayor acceso a la información y un mejor panorama del funcionamiento operativo del taller ya que Alejandro (Coautor de esta obra) trabajó un tiempo en el taller “Servicio PAPAQUI” y es familiar de José Guadalupe Arrez (dueño del taller).

Posteriormente, analizamos las actividades de manera visual (observación directa) para entender las actividades administrativas y operativas que “Servicio PAPAQUI” realiza para comprenderlas y poder desmenuzar las actividades que causan conflicto y que necesitan ser corregidas.

Nos dimos a la tarea de analizar la información obtenida para identificar los problemas del taller y relacionarlos con los conocimientos obtenidos en la carrera de Administración y así determinar un modelo que permita dar solución a las deficiencias del taller.

Se pudo tener acercamiento con el dueño para proponer que la situación del taller pudiera ser materia de estudio y así mostrarle los beneficios que brinda la aplicación de la Administración.

Al conocer que el taller tiene deficiencias en todas las áreas, nos percatamos que este fue establecido en una forma empírica, sin bases administrativas y decidimos que es conveniente desarrollar una planeación estratégica para que en el futuro sea un taller competitivo.

Estudiamos varios autores de planeación estratégica para determinar la más adecuada y dar solución a la problemática del taller. Decidimos usar como base la metodología de Rafael Corona Funes. Sin embargo, retomamos algunos conceptos de otros autores para adecuar un modelo de planeación estratégica que permitiera desarrollarse respecto a la problemática y situación del taller.

A la situación, nos referimos al grado de asimilación de los conceptos administrativos, ya que como se mencionó anteriormente, desde sus inicios, “Servicio PAPAQUI” ha sido administrado empíricamente y es necesario que comience a conocer, en primera instancia, los conceptos básicos que le permitan adentrarse a la Administración aplicada para permitir la implementación de la planeación estratégica.

CAPITULO 4.- Marco teórico

4.1 Origen e historia de la Planeación Estratégica

De acuerdo a la Planeación Estratégica es:

Chávez Martínez, Gustavo (6). “Estrategia” es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos quienes lo empleaban para referirse a una máxima autoridad militar. En muchos aspectos, la estrategia en los negocios es como la estrategia militar y los estrategas militares han aprendido muchas cosas a través de los siglos que pueden beneficiar a los estrategas de negocios de hoy en día.

Competencia basada en tamaño.

La adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocios tuvo que esperar hasta la segunda Revolución Industrial que comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, pero que en realidad no despegó hasta el siglo XX en donde solo las organizaciones más grandes podrían producir mayores ventas a los menores costos.

Esto llevó a dos conceptos: controlar y destruir a la competencia. Se puede decir que ésta era su filosofía. Así empezaron a florecer las fusiones y las adquisiciones.

En cuanto al liderazgo, se cree que no existía ya que había una relación tradicionalista entre patrón-empleado. Los primeros podían contratar y despedir cuando quisieran. De esta manera, los empleados carecían de fuerza alguna.

Pero también apareció gente con mayor fuerza laboral: los artesanos. Ellos, como eran independientes, determinaban cómo y a qué velocidad se haría el trabajo, así como otros beneficios.

Este movimiento, sin duda, trajo muchos beneficios, ya que fue el principio para que los empleados se prepararan mejor, y fue esta época cuando ofrecieron los primeros cursos de administración; aunque sólo fueran relacionados a nivel secretarial y contaduría.

Competencia basada en productividad

A partir de 1930 se dieron cursos de contabilidad, controles estadísticos, dando pie a que la productividad ocupara el centro del escenario.

Aquí surgió un hombre muy importante para esta época: Frederick Taylor, quien dio origen al taylorismo. Él sostenía que ninguna empresa debe confiar en la experiencia de las personas, sino que se debía establecer mediciones estandarizadas de tiempo y salida productiva, a las cuales se podía llegar “científicamente”. Asimismo sostenía que el aumento de la producción beneficiaría tanto al empresario como al empleado, ya que haría mejores los salarios así como mejores utilidades.

Esta teoría fue apoyada por Max Weber con su ensayo sobre la burocracia. Insistía en que esto eliminaría toda emoción y sentimiento personal que no son nada benéficos para la producción. Su filosofía consistía en que “un sistema burocrático es perfecto para cualquier organización”.

Competencia basada en marketing

A mediados de 1950, la competencia creció a tal grado que competir con base en el volumen de producción era insuficiente y a veces hasta contraproducente. Es entonces cuando la comercialización se convirtió en factor decisivo para las empresas.

En esta época quedaron al descubierto las limitaciones de la burocracia. Es a partir de aquí cuando Douglas Mc Gregor expone sus teorías X y Y. La teoría X sostiene que las personas son flojas por naturaleza y hay que tener mano dura con ellas para que sean productivas. La teoría Y, en cambio, menciona que la gente es trabajadora y sólo necesita motivación para ser eficiente en el trabajo.

Esto ocasionó que los gerentes agudizaran sus habilidades de persuasión para minimizar los conflictos entre su personal y así tener mayor control, lo que dio origen al Desarrollo Organizacional.

Competencia basada en la estrategia

Esta nueva época comenzó con Bruce Henderson, quien mencionaba que el Desarrollo Organizacional y la Gerencia por Objetivos eran insuficientes para alcanzar el triunfo a causa del alto nivel de competencia. Por tal motivo, era preciso fijarse en todos los movimientos de la competencia: fue así como la palabra estrategia empezó a ponerse de moda.

Por eso, la Planeación Estratégica consta de dos palabras: planear, que significa analizar la situación actual, qué metas perseguimos y los pasos que requerimos para lograrlo. Y estrategia, que es un plan de acción completo que describe cuáles serán las reacciones del oponente en cualquier circunstancia posible.

Competencia basada en la cultura corporativa

Los gerentes notaron que si podían coincidir las metas de la empresa con las ambiciones de cada uno de los empleados, se alcanzarían los niveles de excelencia en el sistema empresarial así como altos niveles de satisfacción personal.

Al principio, los ejecutivos tuvieron errores al aplicar las estrategias, ya que sólo ellos las comprendían. Sólo cuando integraron todas las partes de la compañía, se vieron los resultados esperados.

Tomando como ejemplo a Japón, comenzó la popularidad de los equipos de productividad y los círculos de calidad, dando origen a la teoría Z de William Ouchi. El consideraba que el empleado era importante para la toma de decisiones y solución de problemas; por tanto, debía ser tomado en cuenta.

Esto llevó a desarrollar una Cultura Corporativa. Ésta intenta plasmar el “quiénes somos” de manera colectiva. El objetivo es tratar de integrar e interrelacionar a todos los miembros de la empresa, creándose un alto compromiso entre ellos.

4.1.1 Concepto

Para entender de mejor manera la planeación estratégica es necesario entender los conceptos tanto de planeación como de estrategia.

Algunas de las definiciones de planeación son:

Agustín Reyes Ponce 2008 (1). “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

Adalberto Chiavenato 2006 (2). “Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción”

Joaquín Rodríguez Valencia 2003 (3). “Es el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos”

Con lo anterior podemos decir que la planeación se debe de realizar antes de cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.

Algunas definiciones de estrategia son:

Christensen R. y Andrews K. 2005 (4). “Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”.

Ross y Kami 2001 (5). “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromiso de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”.

Podemos concluir que las estrategias son patrones de objetivos, los cuales, se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Una vez mencionados las definiciones de planeación y estrategia, citaremos la definición de quien es considerado el padre de la planeación estratégica:

Henry Mintzberg 2003 (6). “Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y esta entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable”.

4.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica, ¿para qué sirve?

Elaborar un plan estratégico equivale a:

- Promover el desarrollo del organismo el establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Propiciar una mentalidad futurista, teniendo más visión de porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condicionar al organismo social al medio externo.
- Establecer un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo.
- Reducir al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Establecer planes de trabajo para que se establezcan las bases con que operará el organismo.
- Minimizar los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
- Hacer que los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte de las decisiones a que se les lleguen.
- Proporcionar los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Siempre que la planeación se utilice para redefinir y mejorar la forma de dirigir el negocio, planear será tan importante como realizar las acciones cotidianas.

La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que parte de las actividades y recursos de la organización sean transformados en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional.

Se planea para:

- Preparar estrategias
- Prevenir amenazas.
- Obtener resultados vitales.
- Actuar con mayor efectividad.
- Ser líderes del mercado.
- Minimizar la incertidumbre.
- Saber qué hacer.

Propósitos Generales de la Planeación Estratégica

1. Contar con una metodología practica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la misión y visión del negocio.
4. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los objetivos.

Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años.

Gracias a la Plan estratégico una organización sabe de manera clara:

- Que resultado debe alcanzar (Objetivos),
- Cómo los va a alcanzar (Estrategias),
- Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programa de Trabajo),
- Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (Responsables).

4.1.3 Actores de la Planeación Estratégica

Torres 2006 (7) Planeación estratégica: es el proceso de diagnosticar los ambientes externo e interno de la organización, decidir una visión y una misión, desarrollar metas generales, crear y seleccionar estrategias generales a seguir y asignar recursos para lograr las metas de la organización.

Planeación táctica: es el proceso mediante el cual, los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

Planeación operativa: es un proceso de planeación que maneja los objetivos y actividades a corto plazo.

Tabla 4 Planeación en los diferentes niveles

Planeación en los diferentes niveles	
Nivel: Directivo	Planes a largo plazo 3, 5 años: ¿Qué índice de crecimiento? ¿Qué estrategias competitivas? ¿Qué nuevo productos?
Nivel: Administrativo	Planes a mediano plazo 2,3 años: ¿Cómo mejorar la programación? ¿Cómo mejorar la coordinación?
Nivel: Operativo	Planes a corto plazo hasta un año: ¿Cómo implantar nuevas políticas? ¿Cómo implantar nuevos procedimientos?

Elaborada por los autores

4.1.4 Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica

Tala 5 Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica

Planeación Estratégica	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite prever problemas de manera anticipada dejando a las organizaciones mayor tiempo para resolverlos de manera correcta. • Se proyecta una idea de futuro y se encamina para llegar a ella. • Se detectan a tiempo las amenazas y debilidades y se crean estrategias para contrarrestarlas. • Se toman riesgos calculados. • Permite aumentar áreas de mejora. • Se crea un mayor contacto con los grupos de interés. • Aumento del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la organización. • Permite explotar las fortalezas y oportunidades. • Se establecen estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. • Mantiene a la organización a la vanguardia. • Se aprovechan de manera más eficiente los recursos. • Se agiliza la comunicación y la toma de decisiones. • Permite priorizar los problemas y garantiza la solución oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para su elaboración es necesario que se tengan un conocimiento amplio sobre el tema, con los cuales no siempre cuentan las organizaciones. • Es necesario que se sea paciente con los resultados por qué no siempre se ven los beneficios a corto plazo. • Surge la resistencia al cambio ya que una planeación estratégica puede llegar a considerar una reestructura orgánica y cambio actividades en las áreas funcionales. • A pesar del análisis externo, pueden surgir cambios de lo previsto debido a la información limitada del futuro. • No conocer el problema principal y resolver solo parte de él.

Elaborada por los autores

4.2 Misión

4.2.1 Concepto

Corona Funes 2001 (8). La misión de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Joaquín Rodríguez 2005 (4). Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta la pregunta: ¿En qué negocio(s) estamos? Definir la misión de la organización obliga a la dirección superior a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos (bienes o servicios).

Fred R. David 2003 (9). Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que define nuestro negocio revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.

Una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos o servicios de una empresa para sus clientes.

4.2.2 Importancia

Formular y constituir la misión incumbe en los siguientes niveles de una empresa.

Directivo

Le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente. Así se evitarán costosas desviaciones hacia negocios de empresa poco conocidos y con mucho riesgo, lo cual incide en el deterioro de utilidades y en general, en el desánimo del personal.

Administrativo

Le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos, etc.) aplicados en la organización. Así mismo, se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que coordinar, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

Operativo

Le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de actividad diaria

4.2.3 Elementos. Corona Funes 2001 (8)

Existen cuatro aspectos esenciales que se necesitan estudiar, analizar y reflexionar para poder definir la misión de una empresa. A continuación presentamos el modelo de Ashridge³.

Figura 2 Modelo de Misión



Adaptada a la propuesta de los autores

Stakeholders

La parte más filosófica de la misión. Da una explicación del porqué de la existencia de la empresa; o bien, en beneficio de quien se hace todo el esfuerzo.

En otras palabras, es identificar nuestros principales grupos de interés, o sea, los stakeholders.

³ Modelo Ashridge de la Misión Empresarial de Andrew Campbell.

Se les llama Stakeholders a cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización. Estos pueden ser tanto integrantes de la misma organización (accionistas, empleados, familiares, etc.), como totalmente ajenos a la organización (proveedores, clientes, etc.)

Estrategia

Esta es la lógica comercial de la empresa. Es una dialéctica que enlaza el comportamiento y las decisiones con el propósito. Para definirla, la Dirección debe determinar el área de negocios en que va a competir la empresa. Tiene que dar, alguna razón que señale la ventaja competitiva o la capacidad distintiva que permitirá que la empresa tenga una posición especial en el área de negocio escogida.

Sinergia

Sinergia significa reforzamiento: dos o más impactos entran en sinergia cuando el resultado de su intervención conjunta es superior a la suma de ellos actuando aisladamente.

Existe sinergia cuando un trabajo con valor agregado, que cada cual puede realizar en forma independiente, se desarrolla en equipo incrementando con ellos la calidad de los resultados.

Solo hay sinergia real cuando los individuos que participan de un trabajo conocen, comprenden y están en condiciones de comprobar la resultante final del trabajo que se está haciendo.

Valores

Son las convicciones que sostiene el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes, así como su ética. Los empleados que tienen ciertos valores personales parecidos a los de la Organización, encuentran en su trabajo y en las normas de comportamiento, un significado y un sentido de realización. Esta sensación de hacer algo que vale la pena, es lo que les da un sentido de la misión de la empresa.

Existe una misión vigorosa y/o firme cuando se combinan estos cuatro elementos:

- Que la estrategia y los valores se apoyen y refuercen.
- Que las normas de comportamiento sean claras, que estén justificadas, tanto por los valores de la empresa como por la estrategia comercial.
- Y que los tres aspectos estén ligados por un propósito que va más allá de la satisfacción de los partícipes.

La definición de la misión es el punto de partida de la planeación estratégica. Con base en ella es posible construir el soporte que dará cuerpo y armonía a su instrumentación.

4.3 Visión

4.3.1 Concepto

Hellriegel Don 2009 (10). Una visión expresa aspiraciones y propósito fundamentales de una organización, por lo general apelando a los corazones y a las mentes de sus miembros. La declaración de una visión puede agregar alma a una declaración de misión si carece de una. Con el tiempo, las declaraciones tradicionales de una misión pueden cambiar, pero la visión de la organización puede perdurar por generaciones.

4.3.2 Importancia

Hellriegel Don 2009 (10). Si bien el papel que desempeña la declaración de la misión de una organización consiste en expresar lo que esta lleva a cabo en la actualidad, una visión estratégica por lo general posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y a la elaboración de la estrategia.

Es necesario ver más allá del presente y pensar de manera estratégica respecto al impacto de las nuevas tecnologías que saldrán en el futuro, por darse cuenta de la forma en que las necesidades y expectativas de los clientes están cambiando, por lo que se requerirá para superar o vencer a los competidores, por las oportunidades de mercado que deben de perseguirse, así como por los demás factores internos y externos que repercuten en la empresa a hacer lo necesario para prepararse para el futuro.

4.3.3 Elementos

Hellriegel Don 2009 (10) Para construir la visión de una organización es necesario plantear preguntas como:

- ¿Cuál es nuestra proyección a futuro de nuestra compañía?
- ¿Hacia dónde se debe de dirigir?
- ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar?
- ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de actuación de nuestra organización?

Los administradores llevan a cabo tres tareas imprescindibles al crear la visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

- Proponer una declaración de la misión que defina en que negocio está actualmente en la empresa y que exprese la esencia de ¿Quiénes somos?, ¿Qué es lo que hacemos? y ¿Dónde estamos ahora?
- Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo; elegir “hacia dónde vamos” y planear una ruta estratégica que la empresa debe recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que proporcione compromiso en toda la organización.

4.4 Objetivos

4.4.1 Concepto

Se definen como los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan la base para llevar a cabo con eficiencia las actividades de planificación, organización, motivación y control.

Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.

4.4.2 Importancia

La importancia de definir los objetivos es fundamental, es el primer paso en un proyecto, es definir el destino de los esfuerzos y recursos, la razón por la que se hace valido el esfuerzo diario de cada uno de quienes participan en un proyecto.

Identificar y definir los objetivos será el sentido y el motivo por lo que en todo momento se dedicaran tanto los responsables de tareas específicas, como todos los recursos necesarios para lograrlos.

4.5 Análisis FODA

4.5.1 Concepto

Según **Juan Antonio Borello 1994 (11)** El nombre FODA se deriva de un práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- **F** de Fortalezas: Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- **O** de Oportunidades: Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- **D** de Debilidades: Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- **A** de Amenazas: Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Una de la aplicaciones de análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Figura 3 Componentes del análisis FODA

Componentes del análisis FODA

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Elaborada por los autores

Desde este punto de vista, el análisis FODA responde a las siguientes preguntas:

- Respecto a la empresa:
 - ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
 - ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en serio obstáculos al logro de los objetivos?
- Respecto al entorno:
 - ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?
 - ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

Lo importante de esta matriz es el análisis que se logra de la organización y de la competencia. Existen diversas formas de utilizar la matriz FODA, unos sólo analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general. Otros en función del entorno, llamándolo PEST (político, económico, social y tecnológico) y otros lo cuantifican con un procedimiento de ponderación por ámbitos y por el FODA.

Tabla 6 matriz FODA

Internos	Fortalezas Internas	Debilidades Internas
Externos	(F)	(D)
Oportunidades externas (O)	(FO) Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia.	(DO) Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo.
Amenazas Externas (A)	(FA) Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, los dos andan bien en algo.	(DA) Relación de los defectos de la organización con las cosas buenas de la competencia, este es el más peligroso para la organización porque la competencia es mejor.

Elaborada por los autores

1.- La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas. Puede implicar para la empresa la formación de una sociedad en participación, el repliegue, o incluso la liquidación.

2.- La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esa manera, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

3.- La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas, así una empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte del competidor.

4.- La estrategia FO representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñaran en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades.

El objetivo es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

4.5.2 Importancia

El análisis FODA, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tienen la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.

- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

4.6 Estrategias

4.6.1 Concepto

Fred R. David 2003 (9). Las estrategias producen efectos en las funciones y decisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto sus factores internos como factores externos que esta enfrenta.

Joaquín Rodríguez 2003 (3). La estrategia se refiere al plan general de la empresa para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios.

4.6.2 Importancia

Una vez identificados y establecidos los objetivos, es posible diseñar distintas maneras de emprender las acciones adecuadas para alcanzarlos. Es decir, pueden existir distintas maneras de llegar al mismo fin, siendo necesario, por tanto, optar por las más convenientes.

Las estrategias significan la visión global de la empresa, la orientación general que se le quiere dar y la dirección a largo plazo que se va a tomar. Establecer la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos. Dicho de otra manera, consiste en acomodar los factores internos a los externos para alcanzar la mejor posición competitiva.

4.7. Plan de acción

4.7.1 Concepto

Según **Daniel Martínez y Artemio Milla 2005 (12)** La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.

Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

El análisis y la elección estratégica tienen poco valor para la organización, salvo que se puedan implantar estrategias. El cambio estratégico no se produce únicamente por que se crea que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar, y si los miembros de la organización pueden llevarlo a la práctica.

4.7.2 Importancia

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. Es como si a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado le dotásemos de extremidades con las que puede caminar. En definitiva es hora de poner manos a la obra.

4.8 Evaluación de la planeación estratégica. Fred R. David 2003 (9)

4.8.1 Concepto

La mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación de la estrategia es una empresa compleja y sensible, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. Mientras más traten los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen. No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas aún peores. La evaluación estratégica es esencial para tener seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

Estrictamente se debe someter la planeación estratégica a ser evaluada para determinar si es aceptable y capaz de asegurar el éxito pretendido, y obviamente para acreditar si la operación y retribución de la empresa es favorable.

Evaluar cualquier proyecto requiere de análisis, herramientas, intuición y participación de todos y cada uno de los involucrados en el estudio; para así poder adecuar correcciones y/o nuevos criterios de evaluación y lograr satisfactoriamente los objetivos.

4.8.2 Importancia

La revisión del plan está diseñada para para cerrar el circuito y para que el mayor responsable del mismo mantenga la dirección correcta para lograr lo que se ha fijado hacer. La clave para que funcione la etapa de la retroalimentación y del control del proceso consiste en aceptar que es una herramienta humana y no mecánica. Se necesita hacer uso de un juicio administrativo y no intuitivo.

**CAPITULO 5.- Propuesta de Planeación
Estratégica caso “Servicio PAPAQUI”**

Los procesos de globalización y apertura comercial han configurado un nuevo esquema de competencia que seguramente caracterizara al entorno económico, político y social en el que la empresa mexicana se desenvolverá en el futuro.

Para tal efecto, es importante aplicar para “Servicio PAPAQUI” una Planeación Estratégica que permitirá a la alta dirección orientar esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado.

La puesta en marcha de esta Planeación Estratégica brinda la oportunidad de poner a prueba el grado de desarrollo de las habilidades directivas, la experiencia y los conocimientos específicos sobre los servicios que ofrece “Servicio PAPAQUI”.

La Planeación Estratégica sirve para proporcionar a la alta dirección un orden que vincula las decisiones y acciones que se toman y aplican cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico, sin embargo sus beneficios van más allá:

- Brinda la oportunidad de integrar los recursos y esfuerzos mediante una mayor participación creativa de quienes se encargan de dirigir y operar a “Servicio PAPAQUI”
- Contribuye a la creación de una inteligencia estratégica para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.
- Estimula el desarrollo de las habilidades gerenciales y operativas del personal a través del planteamiento de retos estratégicos que implican grandes esfuerzos de organización y capacidad de liderazgo.

Nuestra propuesta de Planeación Estratégica se integra de la siguiente manera:

- Cultura organizacional
 - Stakeholders
 - Valores
 - Sinergia
 - Estrategia
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Organigrama

- Análisis interno y externo (FODA)
- Estrategias
- Planes de Acción
- Retroalimentación.

5.1 Cultura organizacional

La planeación estratégica se basa en la cultura organizacional y se ha definido como *"Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización."*

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros."

De esta manera iremos fragmentando los factores que componen e integran la Cultura Organizacional que se vive en “Servicio PAPAQUI”.

A continuación se desarrollan puntos importantes que sirven para definir la misión como lo son:

- Stakeholders (grupos de interés)
- Valores
- Sinergia
- Estrategia

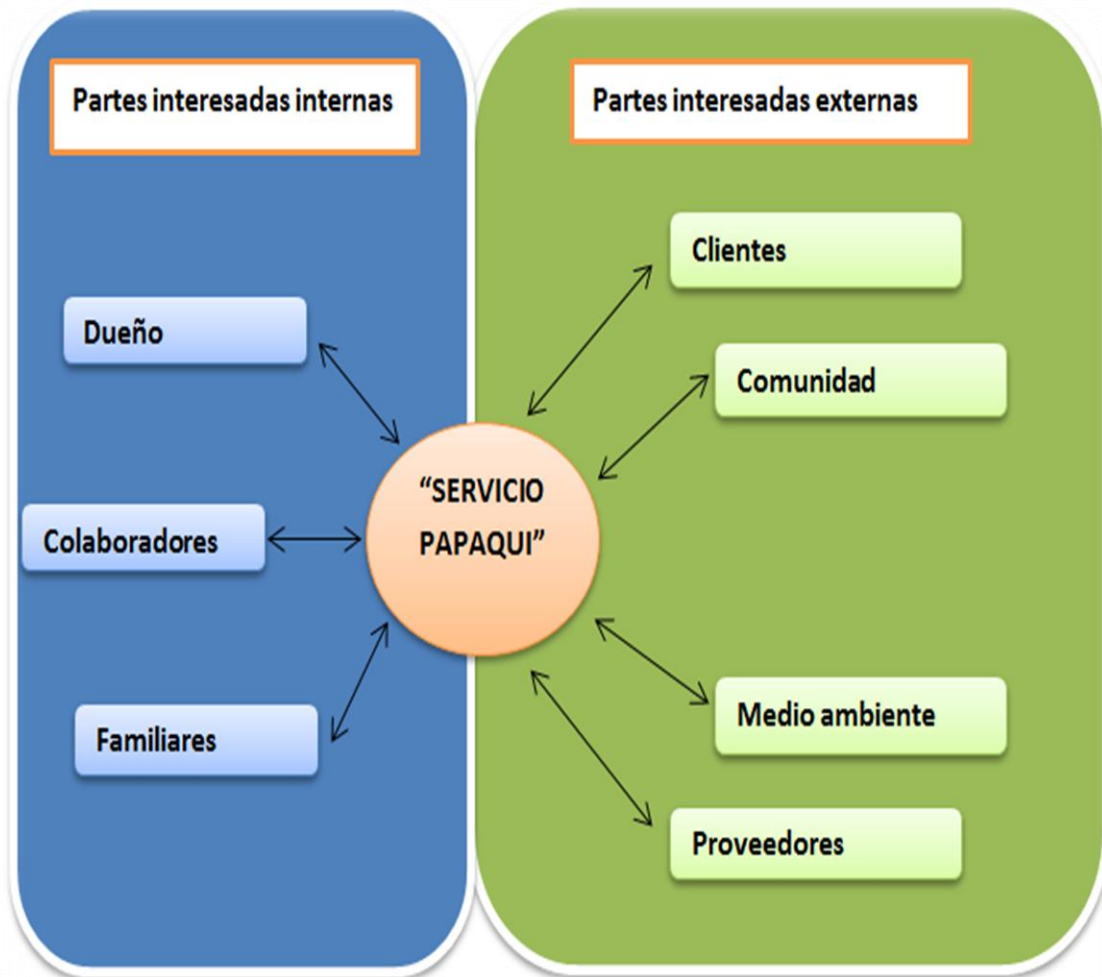
5.1.1 Stakeholders (grupos de interés)

Respecto a este concepto, el autor Rafael Corona Funes lo menciona como *“Grupos de Interés que rodean a la organización estando conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores, los proveedores, los clientes, los familiares de los colaboradores, etc.”*.

Retomando el concepto del autor R. Edward Freeman en su libro Strategic Managment: A Stakeholder Approach (Pitman, 1984), citado a continuación.

“Son cualquier grupo o individuo que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la Organización”.

Imagen 7 Stakeholders de "Servicio PAPAQUI"



Elaborado por los autores

Nuestra propuesta de Stakeholders para “Servicio PAPAQUI” es establecer sus objetivos encontrando la mejor manera de retribuir y no afectar a sus grupos de interés.

Tabla 7 Retribución de “Servicio PAPAQUI” a sus Stakeholders

PARTES INTERNAS		PARTES EXTERNAS	
DUEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica. • Superación personal. • Oportunidades de Negocio. • Calidad de vida. 	CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de calidad. • Atención personalizada. • Recomendaciones de servicios complementarios (alianzas con otros talleres). • Brindar confianza y seguridad. • Precios competitivos.
			PERSONAL
FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida • Generación de ingresos • Desarrollo personal • Estabilidad económica 	COMUNIDAD	
		MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Control de residuos materiales para reducir la contaminación.

Elaborado por los autores

5.1.2 Valores

Los valores son muy importantes para las empresas ya que son fuerzas impulsoras del cómo los colaboradores en una organización realizan sus tareas para cumplir los objetivos, y de estos depende el grado de éxito que tendrán las mismas empresas en un futuro.

Valores a consolidar

Son los generadores de compromiso y que, de una u otra manera, se identifican en el contexto de la cultura organizacional de la empresa, pero que se desea consolidar y fortalecer en el corto, mediano y largo plazo. Estos valores a consolidar son:

Compromiso: Tenemos la mejor disposición para cumplir con los objetivos del taller.

Honradez: Pensamos y actuamos de manera justa, recta e íntegra, tanto con los clientes, colaboradores y en el lugar en donde trabajan.

Servicio al cliente: Nuestro interés es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el mejor trato, brindando nuestros servicios con la mejor calidad.

Calidad: Tenemos el compromiso por preservar el más alto nivel de desempeño en el servicio.

Puntualidad: Sabemos la importancia de cumplir con los tiempos que se establecen al entregar un servicio, ya que de esto depende que los clientes nos confíen nuevamente su automóvil.

Responsabilidad: Sabemos cuáles son nuestras obligaciones y nos comprometemos para que cumplir con los objetivos.

Respeto: Estamos conscientes hasta donde llega nuestra libertad, ya que esta es la base de la convivencia.

Amabilidad: Poseemos una actitud positiva al recibir a los clientes y la primera impresión cuenta mucho para ellos.

Empatía: Entendemos las necesidades de los clientes y dirigir nuestros esfuerzos a satisfacerlas.

Comunicación: la forma de dirigirnos y de actuar con los demás colaboradores no permite indicios de malas intenciones, todo es claro y preciso.

Imagen 8 Valores de "Servicio PAPAQUI"



Elaborado por los autores

Valores a superar

Son los valores que existen en la organización, pero que no necesariamente nos orientan hacia a un aspecto positivo, y como ejemplo de estos valores tenemos:

Individualismo: esta es la principal traba que tendremos para trabajar como equipo, y necesitamos entender que no estamos compitiendo, sino colaborando.

Enemidad: va de la mano con el individualismo, y se tiene que erradicar, necesitamos separar el aspecto personal con lo laboral.

5.1.3 Sinergia

Cuando hablamos del concepto sinergia dentro de “Servicio PAPAQUI”, nos referimos a las características y aportaciones que cada colaborador ha desarrollado de manera particular.

Una vez identificadas las aportaciones que cada colaborador realiza de una manera que se puedan explotar para unificar esfuerzos y lograr mejores resultados en los servicios, se puede influir en ellos para que de manera inherente actúen con sinergia.

A continuación se muestran las características principales propias de la sinergia:

- **Experiencia y conocimientos técnicos**

Se refiere al nivel de conocimientos tanto como técnicos como la experiencia desarrollada sobre la reparación de transmisiones automáticas, direcciones hidráulicas y tipos de motor que atiende “Servicio PAPAQUI”. De tal manera que cuando se refieren a los clientes sobre el diagnóstico y la reparación que necesita el automóvil, lo hacen denotando cierta seguridad y preparación para brindar el servicio y así el cliente pueda fiarse de lo que le están ofreciendo y puedan satisfacer la necesidad para reparar y mejorar el rendimiento de su automóvil.

Esta cualidad está presente en todos los colaboradores de “Servicio PAPAQUI” por lo que no depende de una sola persona para recibir y atender a los clientes.

– Eficacia

Los colaboradores de “Servicio PAPAQUI” están ocupados en mantener de manera imperante la entrega de servicios a pesar de las contingencias que se puedan llegar a presentar. Lo que da a lugar a mantener fuerte el compromiso apalabrado del servicio que se va a brindar y dar seguridad al cliente sobre el buen funcionamiento de su automóvil.

Cabe mencionar que parte del compromiso de la entrega del servicio, puede surgir el alto costo de las refacciones o requerimientos necesarios para realizar la reparación, lo que para algunos clientes puede ser molesto. Ante tal situación, la manera de defender la postura de “Servicio PAPAQUI” es: “mientras se repare la avería, el compromiso es entregar el automóvil”.

Lo que se muestra con esta manera de pensar y actuar es que mientras se cumpla el objetivo de entregar el automóvil reparado, los recursos pasan a segundo plano.

– Poder de convencimiento

La manera en que el personal de “Servicio PAPAQUI” aborda a los clientes es respetuosa y la toma definitiva de la decisión de aceptar los servicios prevalece en el cliente, ya que no se le incomoda presionándolo para aceptar el servicio, el poder de convencimiento del personal va en función de la capacidad de los conocimientos y experiencia técnica que muestre ante el cliente y la seguridad que influya.

Esta capacidad está más presente en algunos miembros de “Servicio PAPAQUI”, ya que a pesar de que se cuenten con los conocimientos y

experiencia técnica, solo algunos tienen facilidad de palabra y de comunicación con más personas.

- Relaciones comerciales

Esta habilidad está enfocada en poder establecer una relación que convenga a las dos partes involucradas (con proveedores, servicios complementarios como hojalatería, pintura, eléctricos, grúa, accesorios, etcétera.), es decir, obtener un beneficio a través de una negociación como obtener un descuento, facilidades de pago y alianzas comerciales. El dueño es el único que se enfoca y encarga de estas actividades, ya que es el que tiene mayor jerarquía para este tipo de decisiones.

- Adaptación tecnológica

“Servicio PAPAQUI” se mantiene actualizado en cuestión de equipo y herramienta especializados para realizar tanto diagnósticos como reparaciones. El dueño se ha ocupado de abastecer de los recursos necesarios para poder realizar los servicios con calidad.

Tal equipo se refiere tanto al escáner, que permite identificar, de manera más precisa, las fallas técnicas y averías que presentan los automóviles, y herramienta a la variedad de manuales técnicos que detallan la composición interna y el ordenamiento del armado de las distintas piezas como sistemas de las transmisiones y direcciones.

Todo el personal de “Servicio PAPAQUI” tiene la capacidad de manejar estos instrumentos de apoyo.

Imagen 9 Sinergia de "Servicio PAPAQUI"



Elaborado por los autores

5.1.4 Estrategia

De acuerdo al autor Corona Funes, la Estrategia se define respondiendo las siguientes preguntas:

Tabla 8 Preguntas para definir las Estrategias

¿Cuál es el campo de acción del negocio?	
Identificación de las actividades básicas y complementarias	
Actividades básicas	Complementarias
	Servicios de mecánica en general:
Diagnóstico, Reparación y Mantenimiento a transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Frenos - Clutch - Cambio de aceite - Suspensiones - Eléctrico - Servicio de grúa - Pre verificaciones
¿Qué productos y servicios se ofrecen en el mercado?	
La variedad de servicios que se pueden encontrar en los distintos tipos de talleres para diagnosticar, reparar, dar mantenimiento y personalización de automóviles son:	
<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico - Afinación - Suspensiones - Frenos - Motor - Transmisión - Dirección - Cambio de aceite - Clutch - Aire acondicionado 	<ul style="list-style-type: none"> - Grúa - Verificación - Venta de llantas - Servicio eléctrico - Alineación y balanceo - Hojalatería y pintura - Mejoramiento y personalización de automóviles (tuning) - Accesorios - Sistema de audio, luz y video - Vestiduras y molduras

Elaborado por los autores

Tabla 9 Preguntas para definir las Estrategias

¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes?	
Tangibles	Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de grúa gratuito dentro del D.F. - Servicios de mecánica en general (clientes distinguidos). 	<ul style="list-style-type: none"> - La entrega a tiempo de los servicios. - El trato amable y personalizado a los clientes.

Elaborado por los autores

Tabla 10 Preguntas para definir las Estrategias

¿Qué segmentos del mercado se desea atender con prioridad?		
Segmento A (no deseados)	Segmento B (importantes)	Segmento C (eventuales)
<p>Modelo de Automóvil anterior a 1990, por la complejidad y difícil disponibilidad a sus refacciones</p>	<p>Modelos posteriores a 1990 hasta modelos actuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos antiguos en versión deportiva y de lujo - Modelos actuales en versión deportiva y de lujo

Elaborado por los autores

Tabla 11 Preguntas para definir las Estrategias

¿Qué necesidades y requerimientos se desean satisfacer?			
	Segmento B		Segmento C
<p>Necesidades:</p> <p>Reparación y Mantenimiento del Automóvil</p>	<p style="text-align: center;">Requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio justo - Fácil ubicación - Seguridad y confianza - Calidad - Trato personalizado - Conocimientos y experiencia - Entrega a tiempo 	<p style="text-align: center;">Requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fácil ubicación - Seguridad y confianza - Trato personalizado - Conocimientos y experiencia 	<p>Necesidades:</p> <p>Reparación y Mantenimiento del Automóvil</p>

Elaborado por los autores

Tabla 12 Preguntas para definir las Estrategias

¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

- Experiencia
- Ubicación
- Instalaciones, equipo y herramientas
- Trato personalizado

Elaborado por los autores

5.1.5 Misión

Una vez identificados y desarrollados los factores anteriores de la Cultura Organizacional proponemos la Misión de “Servicio PAPAQUI”.

Figura 4 Propuesta de Misión para “Servicio PAPAQUI”

“Somos un taller especializado en transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas, que garantizamos a particulares y empresas los servicios de diagnóstico, mantenimiento y reparaciones, con la mejor calidad y al precio más justo del mercado”

Elaborado por los autores

5.1.6 Visión

La visión de la organización a futuro expone, de manera evidente y ante los Stakeholders (colaboradores, clientes, proveedores, etc.), el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Para definir la visión de la organización es necesario plantearse tres preguntas.

1 ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

Esta es la visualización que tiene el dueño de su negocio a largo plazo, y que, tanto el cómo sus colaboradores crean sinergia para alcanzar los objetivos organizacionales.

Después haber explicado plenamente a que hace referencia esta pregunta y después de una dinámica de lluvia de ideas, la idea a futuro citada por el dueño es la siguiente:

Figura 5 Visión de “Servicio PAPAQUI” por parte del Dueño

“Tener mayor presencia en las zonas de nivel socioeconómico media y media alta”

Elaborado por los autores

2 ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea de futuro?

El dueño y colaboradores se deben concentrar en los siguientes aspectos estratégicos:

- Reparar automóviles de transmisión automática y dirección hidráulica de cualquier marca.
- Establecer controles de calidad en la reparación de los automóviles.
- Llevar encuestas de satisfacción al cliente
- Crear un servicio post venta.

- Tener un control de inventario.
- Adquirir equipo herramienta actual, así como capacitar al personal para utilizarla.
- Desarrollar estrategias para atraer más clientes.
- Supervisar la calidad en la reparación de los automóviles.
- Mantener la imagen positiva de la empresa.
- Llevar a cabo un mejor control de gastos
- Atraer más clientes.
- Asegurar la permanencia en el mercado.
- Formalización del negocio a empresa.
- Retribución justa a sus colaboradores.

3 ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Para esto lo más conveniente es hacer revisiones periódicas acerca de lo que se hace para alcanzar la visión. La revisión periódica es la percepción que tiene cada integrante del equipo acerca del elemento que le motiva.

En el siguiente cuadro se muestran los parámetros de evaluación de la visión.

Tabla 13 Evaluación de la Visión

Evaluación		
En una escala del 1 al 5, califique como entiende usted la percepción de los trabajadores de la organización respecto de:		
Concepto	Calificación	Acciones correctivas
Orientación y rumbo del negocio		
Capacidad de liderazgo		
Claridad en decisiones estratégicas		
Motivación e integración de equipos de trabajo		
Sentido estratégico a tareas operativas		
Compromiso compartido		
Participación en el proceso de cambio		
Identificación sobre una idea en común		
Conciencia de su papel protagónico		
Entrega y orgullo de pertenencia		
*Si la calificación es menor a 4, identificar y aplicar inmediatamente las acciones correctivas correspondientes.		

Elaborado por los autores

Después realizar un análisis de los elementos importantes a considerar para la construcción de la visión, queda de la siguiente manera:

Figura 6 propuesta de Visión para "Servicio PAPAQUI"

"Llegar a ser el taller automotriz de transmisiones automáticas y direcciones hidráulicas más destacado y reconocido de la zona; abriendo nuevas sucursales para hacer crecer la empresa y abarcar más zonas de influencia manteniendo nuestros servicios de calidad y precios competitivos, creando una imagen corporativa de primer nivel en el mercado"

Elaborado por los autores

5.1.7 Objetivos

Para poder comenzar a cimentar la Visión, es muy importante establecer los objetivos que determinen unificar los esfuerzos precisos y necesarios que estén acordes a las condiciones y posibilidades de “Servicio PAPAQUI”.

En la siguiente tabla se presentan los objetivos desarrollados por cada área funcional de “Servicio PAPAQUI”, que posteriormente en los planes de acción, se designarán los responsables así como también las tareas específicas a realizar y de esta manera poder cumplir con los objetivos establecidos.

Tabla 14 Propuesta de Objetivos para “Servicio PAPAQUI”

OBJETIVOS			
FINANZAS	MERCADOTECNIA	RECURSOS HUMANOS	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un fondo fijo para gastos internos. • Implementar un sistema de control financiero. • Expansión del negocio. • Aprovechar los excedentes en inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer más clientes. • Asegurar la permanencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas de Control administrativas. • Realizar programas de capacitación y actualización. • Brindar a todos los colaboradores prestaciones de seguridad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Formatos de recepción, comprobantes de diagnóstico y reparaciones realizadas (elaborar formatos), • Implementar procesos en los servicio ofrecidos. • Implementar un sistema de inventario. • Implementar estándares de calidad en los servicios

Elaborado por los autores

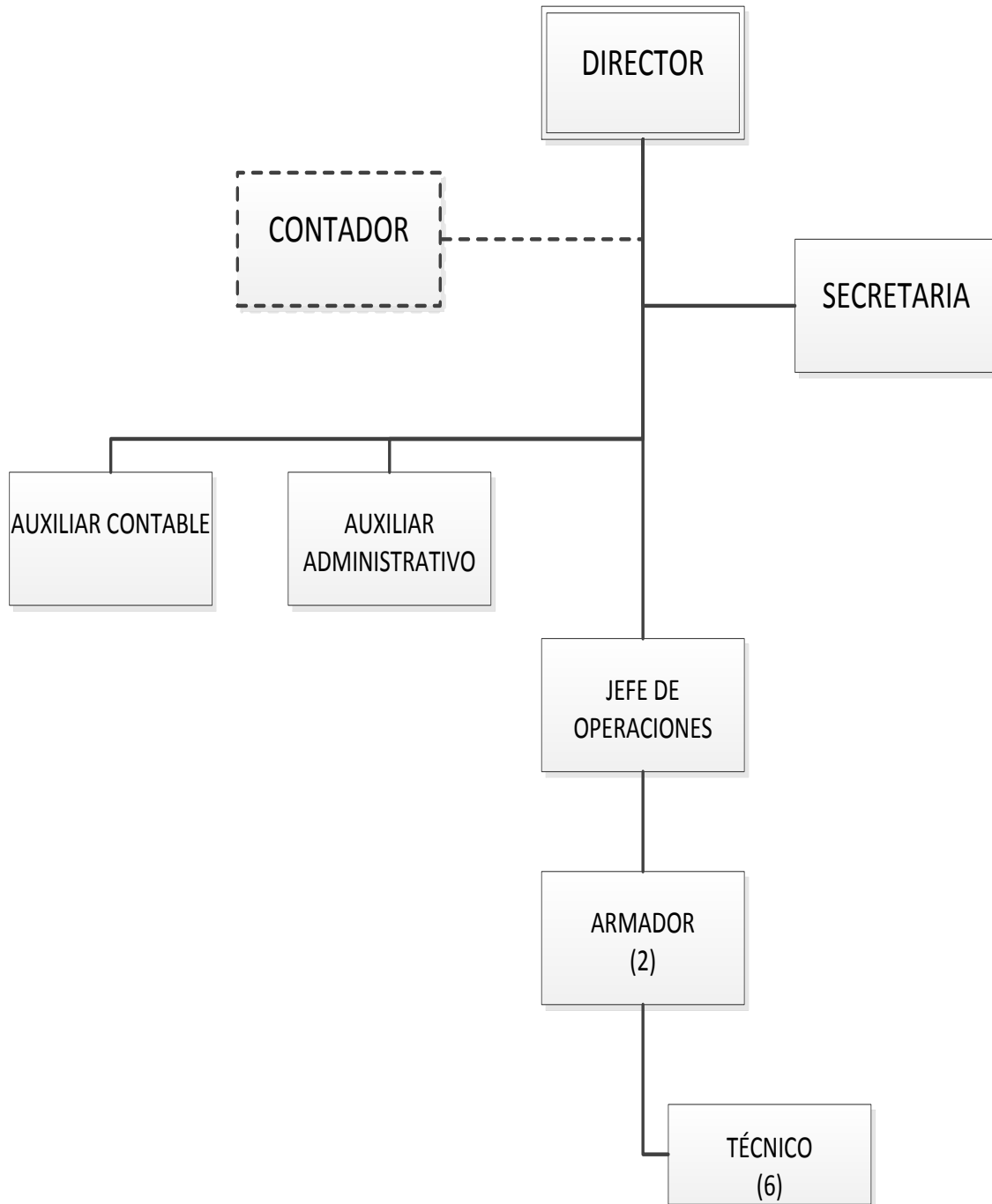
5.1.8 Organigrama

Es primordial establecer una organización en la estructura de “Servicio PAPAQUI”, ya que si bien no se pretende cambiar lo positivo con lo que imperantemente se ha tenido en sus 22 años, si es sustancial que se formalice y delimite una estructura que permita tener en claro cuáles son las líneas de mando y de comunicación y no tener conflictos en la cuestión de las instrucciones sobre el cumplimiento de los objetivos. Por lo que en este sentido proponemos la siguiente estructura organizacional y así tener en claro las líneas de comunicación que “Servicio PAPAQUI” necesita.

La propuesta de la estructura organizacional se conforma por el Director que tiene a su disposición a una Secretaria, se proponen los nuevos puestos de Auxiliar Contable y Administrativo, un Jefe de Operaciones, dos Armadores y seis Técnicos.

El organigrama propuesto es el siguiente:

Organigrama propuesto



Elaborado por los autores

5.2 Análisis FODA

Para poder entender los factores internos como externos que contribuyen y/o perjudican el cumplimiento de los objetivos de “Servicio PAPAQUI” se han aplicado los siguientes campos que influyen de carácter predominante.

MERCADO

Este campo influye de acuerdo al tipo de clientes que pueden ser atendidos, ya que de acuerdo a las características en cuestión de tipo de modelo, versión y marca de automóviles, afecta tanto de manera positiva como negativa la evaluación de la capacidad de “Servicio PAPAQUI”.

COMPETENCIA

En relación a la competencia “Servicio PAPAQUI” realiza un ejercicio de comparación entre sus competidores para determinar que necesita cambiar y que es importante mantener y/o mejorar.

TECNOLOGÍA

Tecnología como herramienta de trabajo facilita el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, es un rubro en cambio constante y es de suma importancia en cómo y con qué tipo de recursos “Servicio PAPAQUI” enfrenta la situación actual y futura.

ECONOMÍA

“Servicio PAPAQUI” de acuerdo a la situación económica del país, mantiene un equilibrio en sus ingresos y egresos con sus Stakeholders.

5.3 Análisis interno

5.3.1 Detección de fortalezas y debilidades

Tabla 15 Análisis Interno

MERCADO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia y los conocimientos técnicos desarrollados por 22 años. • La mayoría de los empleados son familiares responsables, por lo que todos procuran los intereses de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta capacitación en la atención al cliente. • No se tienen planes de inversión para la capacitación en la realización de servicios de automóviles con sistemas nuevos. • No se tiene una base de datos de los servicios brindados para medir el impacto en el mercado
COMPETENCIA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • “Servicio PAPAQUI” cuenta con gran nivel de reconocimiento en la zona, ya que los clientes identifican y valoran la calidad y los precios competitivos. • “Servicio PAPAQUI” cuenta con las instalaciones, equipo y herramientas acordes para garantizar servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio del taller limita atender a más clientes. • Se incurre a pensiones para salvaguardar los automóviles.
TECNOLOGÍA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Para los servicios de diagnóstico se cuenta con scanner compatible para la mayoría tipos de vehículos (modelos y marcas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita actualizar el scanner, es el mismo desde hace 5 años, ya que se desea cubrir modelos y marcas de automóviles.
ECONOMÍA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • “Servicio PAPAQUI” procura los intereses de sus Stakeholders manteniendo sus precios competitivos, contribuyendo a conservar un equilibrio en el mercado. • “Servicio PAPAQUI” tiene como prioridad velar por los sueldos de los trabajadores anteponiéndolos a otros gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay planes de inversión para incentivar el crecimiento de “Servicio PAPAQUI”. • No existe control interno en cuestión de ingresos y egresos.

Elaborado por los autores

5.4 Análisis externo

5.4.1 Detección de oportunidades y amenazas

De acuerdo con la teoría general de sistemas (TGM) las empresas interactúan cotidianamente con otros grandes y pequeños sistemas, los cuales ante estas interacciones inevitablemente se provocan entre si tanto reacciones positivas como negativas, ante un mundo en constante movimiento, en donde las ideas y las tendencias cambian de forma continua, en donde los desarrollos tecnológico evolucionan a pasos agigantados, es importante realizar un análisis externo que nos permitirá aprovechar las oportunidades y crear estrategias para eludir las amenazas.

Tabla 16 Análisis Externo

MERCADO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado automotriz está en ascenso, el parque vehicular en México es de 33, 000,000 vehículos, de los cuales en el distrito federal existen 4.40 millones y se estima que para el cierre del año lleguen a ser 4.8 millones y con ello aumenta la demanda de servicios automotrices. • La edad promedio de parque vehicular en México es de 13 años y entra dentro de nuestro mercado potencial. • Aumento de demanda de servicios en temporada de vacaciones escolares por los viajes en carretera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas desconfían de los talleres porque muchos de ellos realizan las reparaciones mal y no dan garantías.
COMPETENCIA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • “Servicio PAPAQUI” ha proyectado una imagen positiva diferenciándose de sus competidores al ser un taller que brinda seguridad y confianza en sus servicios. • La ubicación geográfica contribuye a un mejor acceso e identificación para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe competencia desleal, ya que sus estrategias son bajar los precios haciendo pensar a los clientes que la calidad está garantizada.

TECNOLOGÍA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran variedad de proveedores que ofrecen las herramientas y manuales para poder dar servicio a los vehículos. • El equipo de diagnóstico y los manuales cada vez son más fáciles de manejar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas herramientas y equipos que salen al mercado son caros para adquirirlos, así como en el mantenimiento y reparación. • Las refacciones y sistemas de automóviles recientes son más caros y difíciles de adquirirlos, por lo que el precio del servicio aumenta.
ECONOMÍA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El poder adquisitivo de las personas aumenta y son capaces de adquirir servicios de calidad. • Indicadores económicos favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante una crisis económica la población prefiere satisfacer las necesidades primarias y la demanda de servicios automotrices cae.

Elaborado por los autores

Identificando los factores Internos y Externos de “Servicio PAPAQUI” que influyen, positiva y negativamente para el cumplimiento de sus objetivos, da a lugar la realización de la Matriz de Impacto Cruzado para determinar de qué manera se van a mantener las Fortalezas, aprovechar las Oportunidades, anular las Debilidades y responder a las Amenazas para reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.

5.5 Matriz de impacto cruzado

Para formular la Matriz de Impacto Cruzado es necesario en listar los factores contenidos de los cuadros anteriores para asignarles una referencia y así cruzarlos para identificar las Estrategias que permitirán hacer frente a los deseos de “Servicio PAPAQUI” de manera conjunta.

Fortalezas

F1 La experiencia y los conocimientos técnicos desarrollados por 22 años.

F2 La mayoría de los empleados son familiares, por lo que todos procuran los intereses de los clientes.

F3 “Servicio PAPAQUI” cuenta con gran nivel de reconocimiento en la zona, ya que los clientes identifican y valoran la calidad y los precios competitivos.

F4 “Servicio PAPAQUI” cuenta con las instalaciones, equipo y herramientas acordes para garantizar servicios de calidad.

F5 Para los servicios de diagnóstico se cuenta con scanner compatible para varios tipos de vehículos (modelos y marcas).

F6 “Servicio PAPAQUI” procura los intereses de sus Stakeholders manteniendo sus precios competitivos, contribuyendo a conservar un equilibrio en el mercado.

F7 “Servicio PAPAQUI” previene, ante la situación económica del país, los sueldos de sus trabajadores, anteponiéndose a otros gastos.

Oportunidades

01 El mercado automotriz está en ascenso, el parque vehicular en México es de 33, 000,000 vehículos, de los cuales en el distrito federal existen 4.40 millones y se estima que para el cierre del año lleguen a ser 4.8 millones y con ello aumenta la demanda de servicios automotrices.

02 La edad promedio de parque vehicular en México es de 13 años y entra dentro de nuestro mercado potencial.

03 Aumento de demanda de servicios en temporada de vacaciones escolares por los viajes en carretera.

04 “Servicio PAPAQUI” ha proyectado una imagen positiva diferenciándose de sus competidores al ser un taller que brinda seguridad y confianza en sus servicios.

05 La ubicación geográfica contribuye a un mejor acceso e identificación para los clientes.

06 La tecnología es ofrecida abiertamente, es decir cuando sale un nuevo modelo de vehículo se ofrecen las herramientas y manuales para poder dar servicio a los vehículos.

07 El equipo de diagnóstico y los manuales cada vez son más fáciles de manejar.

08 El poder adquisitivo de las personas aumenta y son capaces de adquirir servicios de calidad.

09 Indicadores económicos favorables.

Debilidades

D1 No se tiene preparación y cuidado por atender a clientes como empresas, ya que la comunicación debe ser formal.

D2 No se tienen planes de inversión para la capacitación en la realización de servicios de automóviles con sistemas nuevos.

D3 No se tiene una base de datos de los servicios brindados para medir el impacto en el mercado.

D4 El espacio del taller limita atender a más clientes, se incurre a pensiones para salvaguardar los automóviles.

D5 Se necesita actualizar el scanner, es el mismo desde hace 5 años, ya que hay actualizaciones de modelos y marcas de automóviles.

D6 No hay planes de inversión para incentivar el crecimiento de "Servicio PAPAQUI".

D7 No existe control interno en cuestión de ingresos y egresos.

Amenazas

A1 Las personas desconfían de los talleres porque muchos de ellos realizan las reparaciones mal y no dan garantías.

A2 Existe competencia desleal, ya que sus estrategias son bajar los precios haciendo pensar a los clientes que la calidad está garantizada.

A3 Las nuevas herramientas y equipos que salen al mercado son caros para adquirirlos, así como en el mantenimiento y reparación.

A4 Las refacciones y sistemas de automóviles recientes son más caros y difíciles de adquirirlos, por lo que el precio del servicio aumenta.

A5 Ante una crisis económica la población prefiere satisfacer las necesidades primarias y la demanda de servicios automotrices cae.

Figura 7 Matriz de Impacto cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N I D A D E S	<p>F1, F2,F3,F4 // O2,O3,04,05,O6,O7</p> <p>F5 // O1,O8</p> <p>F6 // O9</p>	<p>D1,D2,D4 // O1,O2,O3</p> <p>D3,D6 // 04,05,O8,O9</p> <p>D5 // O6,O7</p>
A M E N A Z A S	<p>F1,F2,F3,F4,F5 // A1,A2</p> <p>F6,F7 // A5</p>	<p>A1,A5 // D1,D4</p> <p>A3,A4 // D2,D6,D7</p>

Elaborado por los autores

El motivo de esta Matriz es cruzar los factores que se pueden enfrentar para ser resueltos de manera positiva y determinar las Estrategias acordes para el cumplimiento de los Objetivos establecidos para garantizar el éxito de “Servicio PAPAQUI” en el futuro.

Si analizamos el cruce de los factores en cada cuadrante podemos dar paso a conformar las Estrategias, de acuerdo a los Objetivos previamente establecidos y determinar los planes de acción que complementen el logro de los mismos.

Como mostramos más adelante, las Estrategias en general contienen lo que se tiene que realizar, así como a los respectivos responsables de efectuar la Estrategia.

5.6 Formulación de estrategias

Una vez que se realizó el Análisis Interno y Externo, podemos dar paso al desarrollo del concepto Estrategia.

Estrategia es la acción orientada hacia consolidar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas con la finalidad de asegurar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos.

A continuación presentamos las Estrategias por cada una de las áreas funcionales de “Servicio PAPAQUI”.

5.6.1 Estrategias de negocios

Estas estrategias mejoran las prácticas del negocio, proporcionando a “Servicio PAPAQUI” la contribución estratégica, conservando la flexibilidad como un tributo crítico para la ventaja estratégica. Potencializa las oportunidades con las fuerzas internas asegurando que los Stakeholders se puedan beneficiar con la intervención y desarrollo de “Servicio PAPAQUI” en el mercado.

Estrategias de Finanzas

Proporcionan a “Servicio PAPAQUI” la estructura de capital y fondos adecuados para implantar estrategias de crecimiento y competitivas, para reducir el riesgo de permanecer en el mercado con una sólida estabilidad económica.

Tabla 17 Estrategias de Finanzas

Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Establecer un fondo fijo para gastos internos	Crear una caja chica	Crear una caja chica con un fondo fijo que servirá para realizar pago a proveedores.
Implementar un Sistema de Control Financiero	Establecer un Software para la administración de la información financiera	Facilitar la generación y análisis de la información financiera para la asertiva toma de decisiones.
	Crear un sistema de cuentas por pagar	Diseñar un sistema con el cual "Servicio PAPAQUI" cumpla con sus obligaciones de financiamiento de proveedores y reembolsos.
	Realizar presupuestos	Destinar un presupuesto para cada área.
	Realizar análisis financiero	Elaborar un análisis financiero para la toma de decisiones.
Expansión del negocio.	Crear una reserva destinada para la expansión del negocio	Destinar año con año parte de las utilidades con el fin de tener una reserva para el crecimiento del negocio y afrontar imprevistos.
	Evaluar las alternativas de financiamiento	Realizar un análisis de los plazos y tasas de interés netas cobradas por las diferentes instituciones bancarias.
	Adquirir apoyos Gubernamentales y de Asociaciones no lucrativas	Cumplir con los requisitos para adquirir apoyos Gubernamentales.
Aprovechar los excedentes en inversiones	Crear un portafolio de inversiones	Evaluar y destinar fondos de inversión en instrumentos financieros.

Elaborado por los autores

Estrategias de Mercadotecnia

Al no haber un área como tal de Mercadotecnia en la estructura de “Servicio PAPAQUI” no quiere decir que no se deba desarrollar, ya que la función de Mercadotecnia es ampliar el entorno que se da a conocer al negocio, así como la interacción positiva con sus Stakeholders externos y también encargarse de indagar sobre las necesidades de actuales y nuevos clientes, la demanda del mercado, las acciones de los competidores y las nuevas tendencias que este impone.

Tabla 18 Estrategias de Mercadotecnia

Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Atraer más clientes	Crear una imagen formal de la empresa	Desarrollar un sistema de atención al cliente
		Crear un logotipo y slogan acordes a la cultura organizacional
		Desarrollar una encuesta de satisfacción al cliente
	Implementar una base de datos	Identificar en la base de datos los servicios otorgados, tipo de cliente, frecuencia de servicios por cliente, zonas atendidas, etc.
Asegurar la permanencia en el mercado	Determinar el dato actual de la cuota de mercado	Analizar la base de datos de los Clientes
	Lanzar una campaña publicitaria	Determinar las necesidades y características de los clientes
	Identificar las temporadas altas, regulares y bajas de la demanda de servicios	Crear promociones acordes a las temporadas

Elaborado por los autores

5.6.2 Estrategias operativas

La estrategia operativa pretende establecer los procesos clave en los que debe concentrarse “Servicio PAPAQUI” para dar respuesta específicamente a las necesidades de sus clientes, creando una ventaja competitiva, y la implementación de dichos procesos en un diseño estructural adecuado.

Estrategias de Recursos Humanos

Estas estrategias permiten actuar de vínculo entre el Director y los empleados para consolidar una plantilla estable y formada.

Tabla 19 Estrategias de Recursos Humanos

Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Establecer medidas de Control Administrativas	Establecer políticas y un reglamento interno.	Determinar las políticas acordes a las operaciones de “Servicio PAPAQUI”.
		Desarrollar un reglamento interno para normas de comportamiento.
	Realizar una descripción de puestos.	Asignar y delimitar funciones y responsabilidades para cada puesto.
Realizar programas de capacitación y actualización	Capacitar al personal operativo.	Investigar sobre capacitaciones necesarias para la actualización de conocimientos técnicos y tecnológicos.
Brindar a todo el personal de prestaciones de Seguridad Social	Dar cumplimiento a lo establecido en el Marco Normativo.	Determinar las acciones pertinentes para la cobertura total de prestaciones de Ley a los trabajadores de “Servicio PAPAQUI”.

Elaborado por los autores

Estrategias de Operaciones

Establecer estas estrategias permitirá al negocio competir en el mercado de manera eficaz ajustando sus capacidades y políticas con las ventajas competitivas cumpliendo satisfactoriamente a las exigencias del mercado.

Tabla 20 Estrategias de Operaciones

Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Establecer un Control sobre las operaciones realizadas en "Servicio PAPAQUI".	Establecer controles de las operaciones de diagnóstico, recepción, servicio y entrega.	Establecer Formatos de recepción, comprobantes de diagnóstico y reparaciones realizadas (elaborar formatos).
Implementar procesos en los servicio ofrecidos.	Definir los procesos de los servicios.	Realizar un análisis y la descripción de los procesos.
Mejorar la calidad de los servicios	Implementar estándares de calidad en los servicios.	Establecer políticas sobre tiempos en las reparaciones y fechas de entrega y uso de refacciones.
Tener un Control sobre las herramientas y refacciones de "Servicio PAPAQUI"	Implementar un Sistema de Inventario.	Registrar y ordenar las herramientas y refacciones que se poseen.

Elaborado por los autores

5.7 Diseño de plan de acción

A continuación se desarrollan los planes de acción que nos ayudaran a alcanzar los objetivos que previamente se establecieron. Esta es una parte fundamental del trabajo ya que es el planteamiento resumido de las tareas que deben de realizar los ciertos elementos tanto internos como externos de la organización y que en su conjunto generan sinergia capaz de crear un cambio radical en la organización.

Los planes de acción contienen información importante acerca de las tareas a realizar, los responsables a realizar cada acción, el plazo en que se debe de realizar y los recursos que se van a utilizar.

El dueño del taller al observar el gran interés de detectar las anomalías del taller “Servicio PAPAQUI” y la dedicación para administrarlo, nos ha pedido que después del examen seamos nosotros los consultores.

5.7.1 Plan de Acción de Recursos Humanos

Figura 8 Estrategia 1 Establecer políticas y un reglamento interno

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Determinar las políticas y desarrollar un reglamento interno acordes a las operaciones del Servicio Papaqui	Director / Consultores	Día 1	Día 10	Hrs hombre	10 días
Difundir las políticas y el reglamento entre todo el personal	Director	Día 11	Día 11	Hrs hombre / Trípticos / Presentación ejecutiva	1 día
Aplicarlo	Director	Día 11	Permanente	Hrs hombre	Permanente

Elaborado por los autores

Figura 9 Estrategia 2 Realizar una descripción de puestos

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Delimitar y asignar funciones y responsabilidades para cada puesto	Consultores	Día 5	Día 24	Hrs hombre	20 días
Informar al personal sobre sus funciones y responsabilidades	Director	Día 24	Día 26	Hrs hombre	3 días
De acuerdo al organigrama propuesto contratar a un Auxiliar contable y a un Auxiliar administrativo	Director	Día 27	Día 34	Hrs hombre	8 días

Elaborado por los autores

Figura 10 Estrategia 3 Capacitar al personal operativo

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Investigar sobre los diferentes programas de capacitación automotriz	Consultores	Día 27	Día 28	Hrs hombre	2 días
Elegir la capacitación adecuada	Consultores / Jefe de Operaciones	Día 29	Día 30	Hrs hombre	2 días
Asignar al personal que recibirá la capacitación e informar al Director	Jefe de Operaciones	Día 31	Día 31	Hrs hombre / Informe	1 día
Aprobación	Director	Día 32	Día 32	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 11 Estrategia 4 Dar cumplimiento a lo establecido en el Marco Normativo

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Revisar que trabajadores no tienen prestaciones	Director	Día 25	Día 25	Hrs hombre	1 día
Elaborar contratos	Director / Consultores	Día 26	Día 28	Hrs hombre / ley aplicable	3 días
Dar de alta al seguro social a los trabajadores faltantes	Director Contador	Día 29	día 31	Hrs hombre / ley aplicable	3 días

Elaborado por los autores

5.7.2 Plan de Acción de Operaciones

Figura 12 Estrategia 1 Establecer controles de las operaciones de diagnóstico, recepción, servicio y entrega.

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Diseñar el formato de diagnóstico	Consultores y Jefe de Operaciones	Día 27	Día 30	Hrs hombre	4 días
Diseñar el formato de recepción y entrega	Consultores y Jefe de Operaciones	Día 31	Día 31	Hrs hombre	1 día
Diseñar el formato de servicio	Consultores y Jefe de Operaciones	Día 32	Día 34	Hrs hombre	3 día
Realizar informe	Consultores	Día 34	Día 34	Hrs hombre	1 día
Aprobación	Director	Día 35	Día 35	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 13 Estrategia 2 Definir los procesos de los servicios

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Describir la secuencia de las actividades, quienes las realizan y los recursos necesarios	Consultores / Jefe de Operaciones / Armador / Técnico	Día 36	Día 41	Hrs hombre	5 días
Elaborar guías operativas	Consultores	Día 42	Día 46	Hrs hombre	5 días
Presentación	Consultores	Día 47	Día 47	Hrs hombre	1 día
Aprobación	Director	Día 48	Día 48	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 14 Estrategia 3 Implementar estándares de calidad en los servicios

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Establecer tiempos en la elaboración de servicios y fecha de entrega	Consultores y Jefe de Operaciones	Día 49	Día 49	Hrs hombre	1 día
Establecer políticas sobre el uso de refacciones	Consultores y Jefe de Operaciones	Día 50	Día 50	Hrs hombre	1 día
Presentación	Consultores	Día 51	Día 51	Hrs hombre	1 día
Aprobación	Director	Día 51	Día 51	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 15 Estrategia 4 Implementar un sistema de inventario

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Elaborar una lista de herramientas y refacciones que se poseen en el taller y bodega	Jefe de Operaciones / Armador / Técnico	Día 52	Día 53	Hrs hombre	2 días
Clasificar las herramientas y refacciones	Consultores / Jefe de Operaciones	Día 54	Día 55	Hrs hombre	2 días
Determinar un lugar físico en el taller y bodega	Consultores / Jefe de Operaciones	Día 56	Día 56	Hrs hombre / Estantes / Depósitos / Recipientes	1 día
Realizar una base de datos	Jefe de Operaciones / Aux Administrativo	Día 57	Día 58	Hrs hombre / Equipo de computo	2 días
Curso de administración de inventario	Consultores	Día 59	Día 61	Hrs hombre / Proyector	3 días

Elaborado por los autores

5.7.3 Plan de Acción de Finanzas

Figura 16 Estrategia 1 Crear una caja chica

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Identificar los gastos corrientes	Contador / Aux Contable / Jefe de Operaciones	Día 49	Día 53	Hrs hombre / Documentos contables	5 días
Determinar que gastos permitidos conforme a la ley y a la facilidad del manejo del dinero	Contador / Aux Conta	Día 54	Día 57	Hrs hombre / Internet / Agenda fiscal	4 días
Establecer la cantidad monetaria que se dispondrá para la caja chica	Director	Día 58	Día 58	Hrs hombre	1 día
Establecer políticas	Director	Día 59	Día 64	Hrs hombre	5 días
Asignar responsables	Director	Día 65	Día 68	Hrs hombre	5 día
Realizar un calendario de rendición, control y reposición de fondos	Contador / Director	Día 77	Día 82	Hrs hombre	6 días

Elaborado por los autores

Figura 17 Estrategia 2 Establecer un software para la administración de la información financiera

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Investigar sobre los distintos software y proveedores que hay en el mercado	Aux contable / Aux administrativo	Día 35	Día 43	Hrs hombre / Monetarios / Internet	10 días
Analizar cual va acorde al giro y al tamaño de la empresa	Director / Aux contable / Aux administrativo	Día 44	Día 48	Hrs hombre	4 días
Cotizar los software	Aux contable / Aux administrativo	Día 49	Día 50	Hrs hombre	2 días
Elegir el software	Director	Día 51	Día 53	Hrs hombre	3 días
Capacitar a usuarios del software	Proveedor	Día 54	Día 74	Hrs hombre	21 días

Elaborado por los autores

Figura 18 Estrategia 3 Crear un sistema de cuentas por pagar

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Crear un módulo de cuentas por pagar	Proveedor	Día 54	Día 69	Hrs hombre / Software	16 días
Establecer políticas	Director	Día 59	Día 64	Hrs hombre	6 días
Asignar responsables	Director	Día 65	Día 69	Hrs hombre	5 días
Diseñar el proceso de cuentas por pagar	Director / Contador	Día 70	Día 74	Hrs hombre	5 días
Registrar a los proveedores	Aux Administrativo	Día 75	Día 77	Hrs hombre	3 días
Realizar un calendario de pago de facturas y reembolsos	Contador / Director	Día 77	Día 82	Hrs hombre	6 días

Elaborado por los autores

Figura 19 Estrategia 4 Realizar presupuestos

Presupuesto mensual (realizar 3 días antes del mes)

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Designar responsables sobre el manejo de la información (Se designa desde el inicio de la implementación)	Director	Día 35	Día 35	Hrs hombre / Equipo computo	1 día
Iniciar entrevistas y recopilar información con responsables	Aux contable	Día 35	Día 36	Hrs hombre / Base de datos	2 días
Realizar presupuestos de ingresos, de gastos	Aux contable	Día 37	Día 37	Hrs hombre / Software	1 día
Presentación y aprobación del presupuesto	Aux contable / Director	Día 37	Día 37	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 20 Estrategia 4 Realizar presupuestos

Presupuesto anual (realizar a partir del mes de noviembre de cada año)

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Designar responsables sobre el manejo de la información (Se designa desde el inicio de la implementación)	Director	Día 35	Día 35	Hrs hombre / Equipo computo	1 día
Iniciar entrevistas y recopilar información con responsables	Aux contable	Día 35	Día 39	Hrs hombre / Base de datos	5 días
Realizar presupuestos de ingresos, de gastos	Aux contable	Día 40	Día 43	Hrs hombre / Software	4 días
Presentación y aprobación del presupuesto	Aux contable / Director	Día 44	Día 44	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 21 Estrategia 5 Realizar análisis financiero (realizar en abril, julio octubre y enero)

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Recopilar información	Aux contable	Día 36	Día 37	Base de datos / Hrs hombre / Software	2 días
Realizar una auditoria interna	Contador	Día 38	Día 43	Documento / Base de datos / Hrs hombre / Software	6 días
Realizar análisis de la situación financiera	Aux Contable	Día 44	Día 47	Software / Estados financieros / Hrs hombre	4 días
Presentación y aprobación	Aux Contable / Director	Día 48	Día 48	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 22 Estrategia 6 Crear una reserva destinada para la expansión del negocio

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Determinar en que se va invertir (personal, instalaciones, maquinaria y equipo)	Director / Consultores	Día 35	Día 59	Hrs hombre	26 días
Determinar el costo para la inversión	Director / Consultores	Día 60	Día 69	Hrs hombre	10 días
Desarrollo y presentación plan integral de inversión	Consultores	Día 70	Día 74	Hrs hombre /Presentación ejecutiva	5 días
Aprobación	Director	Día 75	Día 75	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 23 Estrategia 7 Evaluar las alternativas de financiamiento

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Determinar el porcentaje de la inversión que se va a financiar	Consultores	Día 70	Día 70	Hrs hombre	1 día
Investigar los planes y requisitos de financiamiento de las distintas instituciones bancarias	Consultores	Día 71	Día 73	Hrs hombre	3 días
Elegir la mejor opción	Consultores	Día 74	Día 74	Hrs hombre /Presentación ejecutiva	1 día
Aprobación	Director	Día 75	Día 75	Hrs hombre	1 día

Elaborado por los autores

Figura 24 Estrategia 8 Adquirir apoyos Gubernamentales y Asociaciones no lucrativas

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Investigar los distintos programas y sus beneficios	Consultores	Día 70	Día 73	Hrs hombre	4 días
Elegir el programa acorde a las necesidades y realizar una presentación	Consultores	Día 74	Día 74	Hrs hombre /Presentación ejecutiva	1 día
Aprobación	Director	Día 75	Día 75	Hrs hombre	1 día
Reunir los requisitos del programa	Director	Día 76	Día 95	Hrs hombre	20 días

Elaborado por los autores

Figura 25 Estrategia 9 Crear un portafolio de inversión

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Determinar el porcentaje de las utilidades que se ocuparan en el portafolio de inversión	Director	Día 76	Día 76	Hrs hombre	1 día
Elegir el intermediario financiero y realizar una presentación	Consultores	Día 77	Día 81	Hrs hombre /Presentación ejecutiva	5 días
Aprobación	Director	Día 82	Día 82	Hrs hombre	1 día
Crear un portafolio de inversión	Director / Consultores	Día 83	Día 85	Hrs hombre / monetarios	3 días

Elaborado por los autores

5.7.4 Plan de Acción de Mercadotecnia

Figura 26 Estrategia 1 Crear una imagen formal de la empresa

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Crear un Slogan y logotipo	Consultores	Día 45	Día 50	Hrs hombre	6 días
Presentación y aprobación	Consultores / Director	Día 51	Día 51	Hrs hombre / Presentación ejecutiva	1 día
Desarrollar un sistema de atención al cliente	Consultores	Día 52	Día 52	Hrs hombre	1 día
Elaborar un cuestionario para ayudar a elevar la calidad	Consultores	Día 53	Día 53	Hrs hombre	1 día
Presentación y aprobación	Consultores / Director	Día 54	Día 54	Hrs hombre / Presentación ejecutiva	1 día

Elaborado por los autores

Figura 27 Estrategia 2 Implementar una base de datos

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Determinar la información de los clientes necesaria para generar la base de datos	Consultores / Director	Día 55	Día 55	Hrs hombre / Facturas / Notas	1 día
Recopilación de datos	Secretaria / Aux Administrativo	Día 55	Día 57	Hrs hombre / Facturas / Notas	3 días

Elaborado por los autores

Figura 28 Estrategia 3 Determinar el dato actual de la cuota de mercado

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Delimitar el mercado de acuerdo a la zona de influencia	Consultores	Día 58	Día 58	Hrs hombre / Internet	1 día
Seleccionar la fuente de información	Consultores	Día 59	Día 59	Hrs hombre	1 día
Análisis y determinación la cuota de mercado	Consultores / Director	Día 60	Día 63	Hrs hombre	4 días

Elaborado por los autores

Figura 29 Estrategia 4 Lanzar una campaña publicitaria

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Establecer los objetivos de la campaña	Consultores	Día 64	Día 64	Hrs hombre	1 día
Identificar las necesidades y características de los clientes	Consultores	Día 65	Día 65	Hrs hombre / Base de datos	1 día
Determinar el presupuesto para la campaña	Consultores / Aux Contable	Día 66	Día 66	Hrs hombre / Información financiera	1 día
Elegir los medios para lanzar la campaña	Consultores	Día 67	Día 69	Hrs hombre	3 días
Presentación y aprobación	Consultores / Director	Día 70	Día 70	Hrs hombre / Presentación ejecutiva	1 día
Lanzar la campaña publicitaria	Consultores	Día 71	Depende de la campaña	Hrs hombre / Capital	Indefinido

Elaborado por los autores

Figura 30 Estrategia 5 Identificar las temporadas altas, regulares y bajas de la demanda de servicios

Acción	Responsable	Inicio	Fin	Recursos	Tiempo
Identificar, en base a los ingresos, los meses donde se registraron el mayor número de servicios otorgados	Consultores / Aux Contable	Día 72	Día 72	Hrs hombre / Información financiera	1 día
Determinar las temporadas altas, regulares y bajas	Consultores	Día 73	Día 73	Hrs hombre	1 día
Crear promociones acorde a las temporadas	Consultores / Jefe de Operaciones / Aux Administrativo	Día 74	Día 76	Hrs hombre	3 días
Presentación y aprobación	Consultores / Director	Día 77	Día 77	Hrs hombre / Presentación ejecutiva	1 día

Elaborado por los autores

5.8 Evaluación de la Planeación Estratégica

La evaluación en el transcurso del desarrollo de la planeación estratégica propuesta, permitirá medir el grado de avance de acuerdo al cumplimiento de los objetivos establecidos por medio de controles.

A medida que se llevan a cabo los planes de acción se debe verificar desde su inicio que se cuenta con todo lo necesario y que se ejecutará de acuerdo a lo establecido, esto con la finalidad de evaluar el desempeño y así lograr lo esperado.

Esta verificación también nos permitirá determinar si los planes de acción son los más apropiados dentro de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, ya que al observarse las condiciones de cómo se llevarán a cabo, da a lugar que se puedan replantear o establecer nuevos planes de acción acordes a las necesidades y de esta manera volver a determinar las pertinentes correcciones a aplicar. De no ser necesaria alguna modificación se mantendrá lo establecido en las estrategias hasta lograr el objetivo.

En términos generales, se realizarán los siguientes tipos de control, de acuerdo a lo que se presente en el desarrollo de la planeación estratégica:

- **Control preventivo o anterior a la acción:** Intenta prevenir los posibles problemas. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema. Debe tratarse de evitarlo aun antes de que suceda.

- **Control concurrente:** Se realiza durante la acción, trata de que el Director pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión del Jefe de operaciones, debido a que se puedan corregir los problemas a medida que estos surgen.

- **Control correctivo o posterior a la acción:** Se basa en la instancia de una retroalimentación realizada cuando los planes de acción han terminado. La desventaja de este tipo de control es que cuando se realice la retroalimentación, el daño ya está hecho, lo que implica un mayor esfuerzo tanto económico como intelectual.

CAPÍTULO 6.- Conclusiones

Nuestra propuesta de Planeación Estratégica se ha diseñado acorde a las necesidades de “Servicio PAPAQUI” para comenzar a implementar procesos, controles y una estructura encaminada al cumplimiento de sus objetivos.

Para esta propuesta es necesario como mínimo un año en la ejecución de sus estrategias para dar lugar a poder ajustar sus planes de acción y así flexibilizar las medidas que se tengan que llevar a cabo, y en su caso, rediseñar las nuevas medidas a tomar, sin dejar de lado su cultura organizacional y sin dejar de tomar en cuenta, en ningún momento, sus Valores, su Misión y no desistir en lograr hacer realidad su Visión.

Es necesario realizar una tarea de concientización de la importancia que tiene la misión y la visión en el desarrollo de la empresa que dará beneficios y oportunidades a todo el personal que forman parte de “Servicio PAPAQUI”. El miembro más importante y el que debe de tomar más conciencia de la importancia que tiene formalizar la organización es el Director (dueño) porque si la cabeza no lo acepta difícilmente se lograra.

La capacitación debe de ser pronta comenzando por el Director, ya que requiere tener conocimientos administrativos y saber manejar herramientas que le permitan realizar una Administración más dinámica y no permitir dar lugar a la incertidumbre. Es necesario provechar el potencial de sus trabajadores que a base de la amplia experiencia que tienen, se puede fortalecer la ventaja competitiva de “Servicio PAPAQUI” y así mejorar sus servicios, permitiendo un valor agregado hacia sus clientes.

Este proyecto se ha realizado para convertir el taller en una empresa competitiva tomando en cuenta los logros positivos que ha tenido en 22 años y la formalización administrativa que se propone en este trabajo, esto nos lleva a pensar que este modelo se pueda aplicar en las futuras sucursales que pretende abrir el dueño.

Si tomamos en cuenta que se pretenden lograr objetivos que permitan alcanzar el éxito, se tiene que respaldar con lo esencial de “Servicio PAPAQUI”, su personal, ya que al contar con una plantilla con experiencia y preparación técnica, es fundamental la especialización. De esta manera se genera una ventaja competitiva y valor agregado enfocados a garantizar la Misión de “Servicio PAPAQUI”. Por lo que proponemos, realizar un análisis de puestos para desarrollar los perfiles acordes al cumplimiento de los objetivos y así poder conformar una estructura formalizada.

El fin primario del diseño de la planeación estratégica es proyectar las ideas a futuro de la organización para compartirla con todos los colaboradores y de esa manera todos se impulsen con los objetivos organizacionales.

La administración formal aplicada a pequeños negocios es una herramienta que convierte al negocio en una empresa competitiva.

Para tener el resultado esperado es necesario que se aplique esta propuesta de Planeación Estratégica como está desarrollado en este trabajo, y a su vez, se aplique desde el primer momento en la apertura de las nuevas sucursales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, Ed. McGraw Hill, México 2006.
2. Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Primera Edición, Ed. Limusa, México 2008.
3. Artemio Milla y Daniel Martínez, La elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro del mando integral. 1ª Edición, Ediciones Dos Santos, España 2005.
4. Don Hellriegel, Susan Jackson, John Slocum, Administración, un enfoque basado en competencias. 10ª Edición. Ed. Thompson, México 2009.
5. Fred R. David, Conceptos de administración Estratégica, 9ª Edición, Ed. Pearson, México 2003.
6. Gustavo Chávez Martínez, El pensamiento del Estratega. PyV Editores, 1ª Edición. Barcelona España, 2003.
7. Henry Mintzberg, Safari a la Estrategia, Ed. Granica, México 2003.
8. Joaquín Rodríguez Valencia, ¿Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa? Ed. Thompson, México 2005.
9. Joaquín Rodríguez Valencia, ¿Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa? Ed. ECAFSA? México 2001.
10. Joaquín Rodríguez Valencia, Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas, Ed. Thompson, Cuarta edición México 2003.
11. Juan Antonio Borello, El Plan de Negocios, 1ª Edición, Ed. Díaz de Santos.
12. Martín Alvares Torres, Manual de Planeación Estratégica Primera Edición, Ed. Panorama, México 2006.
13. Rafael Corona Funes. Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial, Primera Edición, Segunda reimpresión. Ed. Sicco, México 2001.