	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 1 de 15

1. Programa Académico:

Especialización en Gestión Empresarial

2. Título del Caso de Estudio (En español e inglés):

Propuesta estratégica caso La Formula Automotriz SAS
Strategic proposal case La Formula Automotriz SAS

3. Datos del (los) Autor(es):


Nombres	Apellidos	Correo Electrónico	Programa Académico	Modalidad (Presencial / Virtual)	Biografía académica (hasta 60 palabras)
Fabián	Gordillo Buitrago	f.gordillo777@gmail.com fagordillo1@poligran.edu.co	Especialización en Gestión empresarial	Presencial	Fabián Gordillo Buitrago es Administrador de empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Tecnólogo en Gestión de Procesos de Calidad de la Unipanamericana y Técnico profesional en documentación de procesos de calidad de la misma universidad. Formación en implementación y auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad basados en ISO 9001, Planeación estratégica, mejoramiento continuo, y gestión de riesgos.

4. Fecha de entrega del documento Trabajo de Grado (DD/MM/AAAA):

25

11

2019

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 2 de 15

5. Resumen Ejecutivo del Caso de Estudio:


El caso de estudio desarrollado consistió en la evaluación y mejora de la planeación estratégica de la empresa La Formula Automotriz S.A.S perteneciente al sector automotor, que, debido a su gran potencial, capacidad financiera y estructura de negocio, tiene grandes posibilidades para desarrollar e implementar un plan estratégico de alto nivel, que le permita consolidarse en el sector para lograr el liderazgo en el segmento de talleres de mecánica especializada y centros de servicio automotriz. La organización fue seleccionada debido a sus falencias en la estructura gerencial y estratégica, pues si bien es una compañía que se desempeña muy bien en el mercado, no planea sus actividades basado en los posibles cambios que el entorno le pueda representar, significando un riesgo para el desarrollo futuro de la empresa.

La primera fase del proceso consistió en entender la organización a través de un diagnóstico acerca de la empresa y su planeación para el desarrollo de la actividad; este diagnóstico incluyó el análisis de la misión, visión, valores, entre otros, comparados con la teoría existente para establecer un punto de partida respecto a la forma en que la organización desarrolla su planeación estratégica.

La segunda fase del proceso consistió en determinar el contexto interno y externo de la organización para entender hacia dónde dirigir la estrategia. En este apartado se realizó la utilización de las herramientas de análisis PESTEL, PORTER, MEFI (matriz de evaluación de factores Internos), MEFE (matriz de evaluación de factores externos), y DOFA, siendo ésta última herramienta, la piedra angular para el establecimiento de estrategias que permitan potencializar las fortalezas, reducir las debilidades, mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades de la organización, para luego evaluarlas y determinar conforme a la posición de la empresa cuál de éstas es la más conveniente para su implementación.

Como resultado general del proceso se obtuvo la evaluación del componente filosófico (misión, visión, objetivos) y su respectiva reestructuración; análisis del contexto externo basado en los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; análisis de las principales fuerzas del sector y su relación con clientes, proveedores y competencia; evaluación de factores internos de la compañía que incluye el tema financiero, procesos, administración del talento humano, entre otros.

Finalmente, se realiza la propuesta de planeación estratégica para la organización La Fórmula Automotriz SAS, que incluye las estrategias y acciones a seguir conforme al contexto determinado, empleando la herramienta “*Balanced Scorecard*”, en la cual y conforme a la propuesta de planeación, se realizó el

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 3 de 15

desglose de la estrategia en actividades clave enmarcadas en las perspectivas financiera, del cliente, los procesos, y crecimiento y aprendizaje, estableciendo así la ruta para dar cumplimiento a la estrategia seleccionada respecto de las condiciones internas y externas de la organización.


Este documento puede servir a modo de orientación para la realización del proceso de planeación estratégica de cualquier compañía indiferente del sector o tamaño, sin embargo, se sugiere un profundo análisis del contexto interno y externo de la organización en el que participe el personal, para así obtener una visión clara de la compañía y su rol en el mercado, permitiendo diseñar una estrategia adecuada que permita aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar los riesgos existentes, bajo un enfoque de optimización de recursos disponibles.

6. Palabras clave:

- Planeación estratégica
- Contexto organizacional
- Recursos
- Mercado
- Objetivos
- Visión

7. Objetivo de Aprendizaje (A elaborar por el docente) (Hasta 200 palabras):

En el desarrollo del trabajo de consultoría el estudiante fortaleció competencias en el reconocimiento de las problemáticas empresariales identificando el contexto, el entorno y los factores internos que sustentan las ventajas competitivas. Por otra parte, comprendió la dinámica empresarial relacionando los conceptos desarrollados en el aula y logró la aplicación de los contenidos en cada una de las etapas del proceso planeación estratégica.

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 4 de 15

8. En qué Asignaturas / Módulos puede ser usado el caso de estudio (A elaborar por el docente):


Este documento de trabajo puede ser utilizado en caso empresarial en asignaturas tales como; Planeación estratégica, Prospectiva, Habilidades gerenciales, y finanzas para la gestión empresarial, dado que en el documento se desarrollan conceptos y aplicaciones del proceso de planeación estratégica, prospectiva de escenarios futuros, análisis de situación financiera y toma de decisiones en las elección de estrategias.

9. Definición de la Situación / Problema:

En la actualidad, el buen desempeño y futuro de una organización no puede limitarse a la función de generar productos o prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales para obtener una ganancia de ello, desconociendo el entorno en el que se desenvuelve la empresa, pues de hacerlo, se pone en riesgo la estabilidad del negocio creyendo que el éxito de una compañía está sujeto únicamente a satisfacer las necesidades del cliente, lo cual era apropiado en la industria del siglo pasado, sin embargo, la industria actual requiere no solo satisfacer necesidades, sino anteponerse a los posibles cambios del entorno para conservar la ventaja competitiva.

Así las cosas, se seleccionó el caso de La Fórmula Automotriz SAS, una empresa perteneciente al sector automotor, específicamente a talleres de mecánica especializada y centros de servicio automotor, quienes han logrado consolidarse en el mercado por la calidad de los servicios prestados, sin embargo, no cuentan con una estructura gerencial para la toma de decisiones enfocadas adoptar cambios respecto del entorno, en un sector que tiene gran variabilidad, definido especialmente por la competencia, movilidad de la ciudad y componente ambiental. La compañía cuenta con una plataforma estratégica (misión, visión, objetivos) que requieren ser reestructurados en la medida que no proporcionan una idea clara del qué hacer de la organización y su propósito en el tiempo, así mismo, no establece una metodología clara que permita trazar la estrategia para alcanzar el estado deseado.

El desarrollado caso presenta una metodología para establecer la planeación estratégica de una compañía, a partir de diferentes herramientas y referentes teóricos que en conjunto presentan una línea de acción para llevar a cabo la planeación, desde el análisis de la compañía y su entorno, hasta la definición de

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 5 de 15

actividades clave para aprovechar oportunidades y mitigar riesgos asociados al desarrollo de la actividad.


10. Historia y Antecedentes del Caso:

La Fórmula Automotriz SAS, es una compañía que lleva aproximadamente 10 años en el mercado de talleres de mecánica especializada y centros de servicio automotor, cuyo éxito se debe a la calidad del trabajo, la experiencia y conocimientos para el desarrollo de la actividad y el cumplimiento de los requisitos de los clientes; la compañía nace a partir de la crisis del sector y la decisión de emprendimiento.

Tras la crisis de la compañía multinacional General Motors, en los años 2008 – 2010, desatada por escenarios neurálgicos (incremento de los precios de los combustibles, lo que ocasionó una desaceleración en la adquisición de vehículos de todo tipo) en países en donde esta organización tiene presencia, la multinacional inició con un fuerte proceso de reducción de costos, generando la disminución de la planta personal y el despido de trabajadores incluido el actual propietario de la Formula Automotriz SAS.

Es así como surge el centro de servicio automotriz “Autoservice”, a partir de la iniciativa de dos exempleados de una importante multinacional del sector automotor, en un pequeño taller ubicado al norte de Bogotá, quienes, con base en sus conocimientos y experiencia adquirida, emprenden una idea de negocio ya vigente en el mercado, pero de la cual conocían las deficiencias existentes, que, a su vez, serían la base para el crecimiento de la compañía.

Hoy por hoy, La Fórmula automotriz SAS -antes Autoservice-, es una microempresa del sector servicios especializada en la reparación y mantenimiento automotor, que cuenta con los servicios de mecánica especializada, latonería, pintura, entre otros, basados en el principio de ofrecer una alternativa completa de servicio al cliente, caracterizada por la excelencia en el trabajo realizado y costos inferiores respecto de la competencia directa (concesionarios y talleres autorizados)

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 6 de 15

Actualmente, la compañía pertenece a un solo dueño quien desempeña el rol de gerente general y asesor de servicio, sin embargo y por su formación, dedica la mayor parte de tiempo a supervisar el proceso operativo. La compañía tiene centralizadas las áreas funcionales con especial énfasis al proceso contable, pues se encarga de controlar toda la operación.

El gerente conoce muy bien el negocio y cómo se desarrolla la actividad, participando activamente en la operación e interactuando de continuo con los clientes en la solución de los servicios requeridos, sin embargo, no desarrolla en su totalidad el rol gerencial debido en parte a que no cuenta con una formación específica en administración, permitiendo que desde el proceso contable se brinde la información y asesoría necesaria para la toma de decisiones.


Pese al buen desempeño de la compañía en el mercado, ésta presenta deficiencias en la planeación estratégica y estructura gerencial debido a que el tipo de dirección ejercido se enfoca a lograr resultados de corto plazo y a solucionar los inconvenientes del día a día, con una fuerte tendencia a ignorar el entorno sin una visión clara del estado futuro al que se desea llevar la compañía –miopía estratégica-.

11. Descripción de la situación:

La industria automotor está compuesta principalmente por las ensambladoras de vehículos, las agencias de venta de automóviles, y los fabricantes de autopartes y sus comercializadores, sin embargo, a esta industria también pertenecen las organizaciones dedicadas a la reparación y mantenimiento de vehículos, que en Colombia son más conocidos como talleres de mecánica automotriz; allí se pueden subcategorizar estos talleres por especialidad, es decir, los que se dedican únicamente a mecánica, electricidad, latonería y pintura, alineación y balanceo, entre otros servicios, y existen los centros de servicio automotriz, creados para brindar un servicio integral a los vehículos respecto de las necesidades de los clientes.

Como parte inicial del diagnóstico para el desarrollo del caso de estudio se presentan los elementos de la planeación estratégica con los que cuenta actualmente la empresa de servicios “La Fórmula Automotriz SAS”:

La declaración de Misión de la Fórmula Automotriz SAS cuenta con algunos elementos importantes, tales como, la descripción general de los servicios que prestan y la importancia de cumplir con los requisitos de los clientes, sin embargo, la forma en que se estructura la redacción y como se presentan las ideas generales


	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 7 de 15

no permite tener claridad acerca del propósito general, siendo necesario estructurar en un escrito concreto, cómo a partir de la de razón de ser de la organización, se dará cumplimiento a los requisitos de las partes interesadas y su valor agregado respecto de la competencia. En cuanto a la Visión, se presenta un escrito seccionado que no guarda coherencia entre el propósito general de reconocimiento en el mercado y la implementación de nuevos servicios; la proyección realizada a través de la visión está más enfocada en desarrollar algunas actividades o prestar servicios con los que en la actualidad no cuenta la organización, igualmente, se plantean objetivos en la visión a corto, mediano y largo plazo, sin embargo, la visión debe tener un propósito específico en un horizonte determinado, la cual, debe ir evolucionando conforme se cumplen objetivos futuros.

Conforme a la evaluación de factores internos, las fortalezas más relevantes se centran en el tema financiero (rentabilidad y actividad) y las operaciones, teniendo en cuenta que sus resultados dependen del éxito de la misionalidad de la compañía. La organización se ha esforzado por ofrecer un servicio de calidad que reditúe en el incremento de las ventas y por ende en la mejora de la rentabilidad global, y para lograrlo, ha establecido relaciones de confianza con los clientes quienes son parte fundamental del negocio, pues además de generar ingresos, se encargan de promocionar el servicio a otros teniendo en cuenta la importancia que representan sus vehículos; por otra parte, la organización presenta debilidades en el cobro de cartera por falta de políticas claras de recaudo, stock de repuestos insuficiente debido a la cantidad de referencias y marcas, e infraestructura inadecuada para atender todos los vehículos que demandan el servicio.

Así las cosas, se describe la forma de operación de las principales áreas funcionales de la organización teniendo en cuenta que la organización no tiene estandarizados sus procesos o una nomenclatura que permita identificar cada área funcional de la organización. El área de la producción o prestación del servicio, por su incidencia para el negocio, es la que mayor estructura tiene respecto de las actividades de la compañía. El proceso inicia con la recepción de los vehículos en dónde se realiza un diagnóstico para determinar el servicio a prestar, se ingresa al área de taller dónde se realizará el trabajo previamente establecido, luego se realizan pruebas de rutas junto al cliente para determinar la eficacia del servicio y así proceder a facturar los servicios realizados y los repuestos empleados. El proceso funciona de manera personalizada y su valor agregado consiste en la calidez con la que se atiende al cliente y el especial cuidado del vehículo (forado de volante y silla para evitar contaminación con grasa o polvo)

La organización tiene establecido un área de gestión humana encargada de realizar los procesos de selección, contratación y administración general del recurso


	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 8 de 15

humano, adicionalmente y como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST, ha determinado documentos en los que se describen las principales funciones del personal; se realizan capacitaciones en seguridad y uso de elementos de protección personal. Los trabajadores cuentan con contratos de trabajo a término indefinido con todas las prestaciones de ley. Desde la parte de bienestar, la organización suele dar bonificaciones y premios por desempeño, adicionalmente, suele tener presente fechas especiales del año para realizar actividades de esparcimiento en las que incluye la participación de la familia, con el propósito de motivar al personal y mejorar su desempeño.

La organización no tiene establecida un área de mercadeo, sin embargo, ha realizado algunas campañas para fidelizar los clientes en las que se incluyen promociones y descuentos a través de redes sociales. No obstante, han sido los clientes la principal herramienta de comunicación publicitaria gratuita, debido a que por su buena experiencia se han encargado de promocionar el servicio, La compañía no realiza estudios de mercado o de la competencia.

La gerencia y dirección de la organización es llevada a cabo directamente por el propietario de la empresa, quién por su experiencia, conoce muy bien la operación y está al frente de la misma, lugar desde donde toma las decisiones para la organización. Frente a la toma de decisiones gerenciales y de direccionamiento del negocio, su apoyo principal es el área contable quien realiza recomendaciones respecto para mejorar los resultados económicos, las cuales son analizadas por el gerente para la respectiva toma de decisiones, el gerente no opera como un ente superior que opera desde una oficina, sino que está involucrado en la dirección y operación de las áreas misionales de la organización, (taller, almacén y tercerizados)

Respecto a la evaluación de factores externos, las principales oportunidades se presentan con los consumidores debido a su susceptibilidad para formalizar relaciones con los ofertantes del mercado (taller de confianza), precios de la competencia, pues en comparación con concesionarios y talleres autorizados el costo es menor, reconocimiento de la marca en el mercado, y la variedad de proveedores que permite establecer precios competitivos para el desarrollo de la actividad, sin embargo, se presentan amenazas que pueden afectar el largo plazo de la organización específicamente la necesidad de los usuarios de usar medios alternativos de transporte debido al tráfico, también existe la amenaza de la reputación en el mercado y los precios de los proveedores, pero la respuesta de la organización ha sido positiva frente a estos temas.

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 9 de 15

En el tema financiero La Formula Automotriz SAS ha demostrado un buen desempeño, debido en gran parte al buen nivel de ingresos y baja concentración de pasivos de largo plazo, a continuación, se muestra los resultados de los indicadores financieros de los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente:

INDICADORES FINANCIEROS	2016	2017	2018	VARIACIÓN
RENTABILIDAD DEL ACTIVO				
ROA	19,49%	48,89%	36,06%	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO				
ROE	22,52%	21,67%	38,76%	
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE	1,99	1,35	3,53	
PRUEBA ACIDA	1,25	0,93	2,88	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 113.172.917	\$ 18.705.942	\$ 135.628.198.	
INDICADORES DE ACTIVIDAD	2016	2017	2018	
ROTACIÓN DE CARTERA (DÍAS)	2,58	11,14	40,59	
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (DÍAS)	37,25	12,18	30,08	
ROTACIÓN DE PROVEEDORES (DÍAS)	24,39	20,015	0,0	
CICLO DE EFECTIVO (DÍAS)	15,44	3,31	70,67	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	45,5%	21,6%	20,4%	
CONCENTRACIÓN DE PASIVOS CP	100,0%	100,0%	100,0%	
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Margen Operacional	4,15%	6,01%	13,31%	
Margen Neto	2,21%	3,27%	8,33%	

Fuente: Indicadores calculados por el autor a partir de los estados financieros de la compañía


12. Preguntas de estudio:

¿Cómo se está desarrollando la Planeación estratégica en la empresa la Formula Automotriz SAS?

¿Qué elementos identificados del contexto de la organización la Formula Automotriz SAS son más importantes a la hora de realizar estrategias?

¿Cómo debería realizarse la alineación estratégica de la Organización La Fórmula Automotriz S.A.S?

¿Cómo medir el desempeño y grado de avance en la implementación de la estrategia adoptada en la Formula Automotriz SAS?

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 10 de 15

13. Descripción de la decisión tomada por la organización:


El trabajo de planeación estratégica inicia con la reformulación de la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, proponiéndose:

<p>Misión Somos un centro de servicio automotriz especializado en el mantenimiento integral de automóviles de todas las marcas, reconocidos por la calidad y cumplimiento, garantizando a nuestros clientes la originalidad y óptimo desempeño de sus vehículos, gracias a un excelente equipo de trabajo y amplia experiencia que nos permiten ofrecer siempre el mejor servicio.</p> <p>Visión Para el año 2025, La Formula Automotriz SAS será reconocida como la empresa líder en el sector de servicios de mantenimiento automotriz, con especialidad en atención a línea corporativa, sobresaliendo por la calidad y cumplimiento en el trabajo al mejor precio posible del mercado.</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidarnos como líder en el sector de talleres y centros de servicio automotor, reconocidos ampliamente por la calidad, el servicio y precios justos. • Aumentar nuestra participación en el mercado en un 5% y lograr una rentabilidad del 10% respecto del periodo anterior, a través del incremento de las ventas y una reducción generalizada del gasto. • Diversificar el portafolio de servicios con la implementación de por lo menos un (1) servicio nuevo en el año. • Desarrollar la línea corporativa enfocada a atender clientes empresariales que cuenten con parque automotor.
--

Fuente: Elaboración del autor

Luego se realizó la identificación de los aspectos DOFA y se diseñaron las respectivas estrategias de cada cuadrante atendiendo las posiciones FO, DO, FA y DA, es decir, cómo aprovechar las oportunidades del entorno utilizando las fortalezas de la compañía (FO), cómo minimizar el impacto de las debilidades con las oportunidades existentes (DO), cómo mitigar las amenazas con las fortalezas (FA) y cómo contrarrestar conjuntamente las debilidades y amenazas (DA), así cada estrategia busca cumplir un objetivo respecto de la posición del cuadrante ocupada.

Conforme a la evaluación de estrategias, y basado en los aspectos DOFA identificados, se obtuvo que la organización debería seguir las estrategias que se

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 11 de 15


ubican en la posición (FO), por ser las más idóneas respecto a la posición estratégica actual de la organización:

- Estrategia 1: Implementar los servicios de alineación, pintura y electricidad para prescindir de tercerizados garantizando el control de todos los servicios prestados.
- Estrategia 2: Implementación del sistema CRM (Customer Relationship Management) Con el fin de centralizar las acciones de la empresa con los clientes, realizando seguimiento constante, tanto a los servicios prestados como al ofrecimiento de servicios periódicos respecto al historial de cada vehículo.
- Estrategia 3: Desarrollar línea de mecánica automotriz para vehículos híbridos o 100% eléctricos atendiendo las necesidades de éste nuevo mercado de vehículos.
- Estrategia 4: Realizar convenios con empresas que cuenten con parque automotor para la prestación de servicios de taller con una nueva estructura de servicios, enfocado a línea corporativa.

Se evalúa cada una de las estrategias para determinar cuál de estas tiene el mayor impacto respecto de los factores DOFA previamente identificados obteniendo que, la estrategia *“Realizar convenios con empresas que cuenten con parque automotor para la prestación de servicios de taller con una nueva estructura de servicios, enfocado a línea corporativa”*, es la más apropiada si se analiza contra las oportunidades del sector, pues contribuye fuertemente a generar fidelidad de marca y atraparía parte de la participación de concesionarios y talleres autorizados al manejar unos costos inferiores, permitiendo ofrecer mejores precios.

Respecto de las fortalezas, la estrategia puede ser fácilmente implementada teniendo en cuenta que la organización posee la experiencia, un sistema de producción adecuado, y la integralidad para brindar cualquier tipo de servicio requerido; en cuanto a la parte financiera y de actividad del negocio, La Formula Automotriz S.A.S cuenta con una estructura financiera robusta que le permite disponer de los recursos para la implementación de la mencionada estrategia, haciendo crecer la rentabilidad del negocio, producto de la nueva línea de negocios corporativos.

Una vez seleccionada la estrategia, se emplea la herramienta de cuadro de mando integral o *“balanced scorecard”*, para realizar el despliegue de la mencionada estrategia - implementación línea corporativa - en las diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento) con sus respectivos objetivos e indicadores como medida de desempeño del grado de adopción de la

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 12 de 15

estrategia. Estos objetivos tienen el propósito de servir de ruterio para la implementación de la estrategia general, aunado a un plan táctico que describe como abordar cada objetivo a partir de unas actividades concretas, cuya ejecución depende de la organización.

Finalmente, se realiza la propuesta de trabajo o plan táctico para que la organización marque la ruta general de las actividades a desarrollar en el marco de cumplimiento de la estrategia trazada, describiendo una ruta sugerida para el despliegue de la estrategia, con actividades clave que giran en torno a lo requerido para el desarrollo de la nueva línea corporativa, buscando la integralidad y participación de las áreas funcionales de la organización, por lo cual, el plan táctico no solo se remite a los temas propios de mercadeo y servicio que se requieren para atender a este nuevo segmento de mercado, sino también a todas las actividades necesarias para que la estrategia tenga un efecto transversal que apunte al propósito mayor de la organización conforme a las expectativas de las partes interesadas.

14. Anexos


1. Cuadro de mando integral la Formula SAS (formato Excel)
2. Estados Financieros La fórmula Automotriz SAS (formato Excel)
3. Matrices de evaluación de contexto y planeación estratégica la Formula SAS (formato Excel)

15. Nota para los docentes

El caso de estudio de la compañía La Formula Automotriz SAS, está dirigido a personas que desarrollen funciones en áreas estratégicas de cualquier tipo de empresa y encuentren en el caso de estudio una guía de orientación para la realización del proceso de planeación estratégica y su respectivo despliegue en las diferentes áreas funcionales de la organización, incluyendo la metodología para la medición desempeño y la implementación general.

Los objetivos de aprendizaje del presente caso de estudio son:

1. Identificar y analizar el contexto interno y externo de la organización respecto de los factores Político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal de la compañía, al igual que la situación financiera, cadena de valor y ventaja competitiva de la compañía.
2. Identificar las principales fuerzas del mercado y el grado de afectación a la organización objeto de estudio.

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 13 de 15

3. Adoptar las estrategias para potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, mitigando los riesgos asociados a la operación en un ambiente de control.
4. Realizar la evaluación de perfil competitivo de la empresa con respecto a organizaciones pertenecientes al sector para determinar su posición en el mercado.
5. Seleccionar y realizar el despliegue de la estrategia más conveniente que permita a la organización obtener una ventaja competitiva en concordancia con la misión y visión de la organización
6. Diseñar el plan táctico, actividades clave e indicadores que permitan llevar a cabo la estrategia de manera seccionada para las principales áreas funcionales de la organización, al igual que evaluar el grado de avance en la implementación y el reconocimiento en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la compañía


Un buen proceso de planeación estratégica requiere el uso de una combinación de herramientas de análisis de contexto interno y externo para establecer la situación real de la organización, requiriendo la participación de miembros de la organización, quienes pueden ayudar a identificar factores críticos que son fundamentales a la hora de establecer la estrategia que deberá tomarse; así mismo, la estrategia debe estar desglosada de tal manera que cada área funcional entienda su responsabilidad frente a la implementación de ésta y se apropie de las tareas, entendiendo sus actividades como parte de un todo. El caso de estudio está basado en la aplicación de las referencias teórica existentes, por lo cual es importante que el lector amplíe la información sobre planeación estratégica, herramientas para análisis de contexto, evaluación de resultados, y cuadro de mando integral

16. Referencias Bibliográficas

ANDEMOS. (30 de junio de 2019). *Informe Traspasos Junio Colombia, 2019*. Obtenido de Asociación Nacional de Movilidad Sostenible:
<http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2019/07/Informe-Traspasos-2019-06.pdf>

Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá: Pearson.

Caicedo, G. (13 de mayo de 2015). *LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA: CASO GRUPO MAVESA*. Obtenido de
<http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2292>

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 14 de 15

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica. fundamentos y aplicaciones*. Río de Janeiro: MCGRAW-HILL.

EL NUEVO SIGLO. (21 de junio de 2018). *Radiografía a uso de bicicleta en Bogotá*. Obtenido de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/06-2018-radiografia-uso-de-bicicleta-en-bogota>

El Tiempo. (03 de febrero de 2015). *Bogotá pierde siete millones de horas al año en trancones*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15188055>

Internacional Mecánica. (1 de febrero de 2015). *¿Cómo está compuesto el sector colombiano de autopartes?* Obtenido de <http://www.metalmecanica.com/temas/Como-esta-compuesto-el-sector-colombiano-de-autopartes+103134>

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

La República. (21 de mayo de 2019). *Diario la República*. Obtenido de El peso colombiano se ha devaluado 10,3% frente al dólar en un año: <https://www.larepublica.co/finanzas/el-peso-colombiano-se-ha-devaluado-103-frente-al-dolar-en-un-ano-2864387>

LOGÍSTICA. (05 de enero de 2019). *Las altas y bajas de la industria de autopartes en Colombia*. Obtenido de Contenido actual, e información especializada de los sectores logístico e industrial.: <https://revistadelogistica.com/transporte-y-distribucion/las-altas-y-bajas-de-la-industria-de-autopartes-en-colombia/>


Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El Proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Motor.com. (2 de octubre de 2014). *motor.com / El tiempo*. Obtenido de JUEVES DE MECÁNICA: ESCOJA BIEN SU TALLER 'DE CONFIANZA' Y NO LE SUELTE EL CARRO A CUALQUIERA: <https://www.motor.com.co/actualidad/lanzamientos/jueves-mecanica-escoja-taller-confianza-le-suelte-carro/19705>

Porter, M. (1996). *¿Qué es la estrategia?* *Harvard Business Review*.

Ramírez, M. (19 de noviembre de 2016). *Diario La República*. Obtenido de ¿Cuáles hogares compran más vehículos?: <https://www.larepublica.co/consumo/cuales-hogares-compran-mas-vehiculos-2443311>

Real Academia Española. (01 de 01 de 2018). *Diccionario de la Lengua española - Edición del Tricentenario*. Obtenido de Definición Estrategia: <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

	PROCESO: INVESTIGACIÓN	IC-05
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INICIACIÓN CIENTÍFICA	Versión :1
	FORMATO: INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE CREACIÓN DE CASO DE ESTUDIO	Página: 15 de 15

ADVERTENCIA

Toda idea, texto (frases o palabras) o cifra de cualquier fuente institucional, persona natural, persona jurídica u otros, debe tener la adecuada referencia y por tanto acreditación de manera explícita, para el caso del cuerpo del texto y el listado de bibliografía, inclusive si es una traducción propia. Así mismo, se deben usar adecuadamente las citas directas e indirectas de acuerdo con las ideas que se quieren expresar en el marco de las entregas para los trabajos o avances del programa. Se sugiere que antes de hacer cualquier envío del documento se utilicen plataformas libres para verificar el adecuado crédito, referencia y uso de los aportes propios y de terceros. Para mayor información consulte:

- i. <http://www.apa.org/>
- ii. <http://normasapa.com/>
- iii. <http://repository.poligran.edu.co/handle/10823/328>
- iv. <http://www.plagium.com/>
- v. <http://www.plagscan.com/es/>
- vi. <http://plagiarisma.net/es/>
- vii. <http://www.plagtracker.com/es/>