

**PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y FINANCIERO DEL  
TALLER DE AUTOS SUPER FIX CARS.**

ALEXANDRA ALVIS BETANCOURT

NÉSTOR ALEXANDER LEÓN ESPINOSA

CHRISTIAN CAMILO ROJAS ORDUZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018

**PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y FINANCIERO DEL  
TALLER DE AUTOS SUPER FIX CARS.**

ALEXANDRA ALVIS BETANCOURT

NÉSTOR ALEXANDER LEÓN ESPINOSA

CHRISTIAN CAMILO ROJAS ORDUZ

Director: Mg. Alex Dueñas Peña

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

*Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr este objetivo, además de su infinita bondad y amor.*

***A nuestra familia** por su apoyo y la ayuda incondicional que siempre nos brindaron, por sus consejos, por su paciencia, por la motivación y aliento que nos dieron en los momentos difíciles.*

***A nuestros padres** por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Los autores agradecen en primer lugar a Dios, quien nos ha permitido emprender con ahínco el proyecto de formarnos como Especialistas en Gerencia financiera.*

*De igual forma al Doctor Ronald Duarte, director de la Especialización en Gerencia Financiera quien con su fraternidad nos enseñó que con dedicación y perseverancia se alcanzan las metas.*

*Al señor Ramiro Sierra, propietario del Taller de automóviles Súper Fix Cars quien nos permitió acceder a su negocio, indagar sobre su realidad financiera y organizacional para luego convertirlo en objeto de estudio de nuestra investigación.*

*A nuestro Tutor Magister Alex Dueñas Peña quien nos compartió sus saberes y experiencias para fortalecer nuestras competencias y llevar a feliz término este proyecto de grado.*

*Finalmente, a nuestras familias por su amor y apoyo incondicional; por sus palabras de aliento, su comprensión y motivación a cada instante.*

## Contenido

<b>1. Dimensión del tema de estudio .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1. Enunciado del problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>2.Objetivos del estudio .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Objetivo General .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Justificación y alcance.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Relación con la línea de investigación institucional .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Alcance .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Revisión de la Literatura .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 El estado de arte. ....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Referentes Teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1 Concepto Planeación estratégica.....</b>	<b>25</b>



4.2.2. Controles Organizacionales.....	27
4.2.3.Talento Humano.....	28
5.Diseño Metodológico .....	30
5.1 Tipo de estudio.....	30
5.2 Población y muestra .....	31
5.3 Instrumentos .....	31
5.4 Procedimiento o Fases.....	32
6. Resultados.....	34
6.1 Diagnostico y análisis .....	34
6.1.1 Presentación y análisis diagnóstico .....	41
6.1.1.1 Generalidades .....	41
6.1.1.2 Antecedentes del Negocio.....	41
6.1.1.3 .Servicios que ofrece .....	41
6.1.1.4 Instalaciones y Maquinaria .....	42
6.1.1.5 Clientes .....	42
6.1.1.6 Otros aspectos.....	42
6.1.2 Presentación del problema a resolver a partir del diagnóstico .....	42
6.2 Propuesta de plan de mejoramiento .....	43
6.2.1 Objetivos del plan de mejora.....	43
6.2.2 Marco de conceptos.....	44
6.2.3 Fases para la implementación .....	45



**6.2.4 Presentación de la organización a la que se dirige el plan de mejoramiento..... 45**

**6.3 Mejora: propuesta de la plataforma estratégica del taller Súper Fix Cars: Plataforma estratégica ..... 46**

**6.3.1 Plataforma estratégica de la empresa Súper Fix Cars..... 46**

**6.3.1.1 Misión:..... 46**

**6.3.1.2 Visión:..... 47**

**6.3.1.3 Principios y valores: ..... 47**

**6.3.1.4 Objetivos organizacionales:..... 47**

**6.3.1.5 Políticas de la organización: ..... 48**

**6.3.1.5.1 Política de Calidad: ..... 48**

**6.3.1.5.2 Política de Trabajo en Equipo: ..... 48**

**6.3.1.5.3 Política Ambiental:..... 48**

**6.3.1.5.4 Política de gestión del conocimiento: ..... 49**

**6.3.1.5.5 Política de calidad: ..... 49**

**6.4 Formulación de la Prospectiva de los flujos financieros del taller Súper Fix Cars..... 51**

**7. Conclusiones y recomendaciones ..... 76**

**7.1 Conclusiones ..... 76**

**7.2 Recomendaciones ..... 77**

## TABLAS

Tabla 1 Frecuencia de Uso Servicios del Taller

Tabla 2. Percepción calidad servicio

Tabla 3. Recomendación de taller

Tabla 4. Oportunidad en tiempo de reparación

Tabla 5. Conformidad con los precios

Tabla 6. La Expectativa de la Reparación

Tabla 7. Factor Prevalente al Elegir el Taller

Tabla 8. Ficha resumen de la empresa a intervenir con el plan de mejoramiento

Tabla.9 Presupuesto Inversión Inicial

Tabla 10 Financiación del negocio

Tabla 11 Microcrédito

Tabla 12 Leasing

Tabla.13 Presupuesto de Gastos Fijos

Tabla 14.Presupuesto de Gastos Variables

Tabla 15. Costos de Materia Prima

Tabla 16. Costos Mano de Obra Directa

Tabla 17. Costos Indirectos de Fabricación CIF

Tabla 18. Presupuesto de Costos

Tabla 19. Presupuesto de Ventas Primer Año

Tabla 20. Presupuesto de Ventas

Tabla 21. Punto de Equilibrio

Tabla 22. Modelo financiero

Tabla 23 Indicadores de Liquidez

Tabla 24. Indicadores de Endeudamiento

Tabla 25. Indicadores de rentabilidad

Tabla 26. Generación de Valor

## FIGURAS

Figura 1. Controles Organizacionales.....	26
Figura 2. Organigrama.....	49
Figura.3. Indicadores de liquidez.....	65





Figura 4. Razón corriente y prueba ácida.....	66
Figura 5. Indicadores de Endeudamiento.....	69
Figura 6. Indicadores de Rentabilidad.....	71
Figura 7. Desigualdad Financiera.....	72
Figura 8. Margen EBITDA.....	73
Figura 9. EBITDA.....	74
Figura 10. UODI.....	74

## **Resumen Ejecutivo.**

La creación de un plan de acción para el Mejoramiento en la parte organizacional y Financiera el taller de Autos Súper Fix Cars en la ciudad de Bogotá, es un proyecto que tiene como finalidad dar una visión clara acerca del taller el cual está dedicado a la reparación de autos por colisión y siniestros y especializado en Latonería y pintura. El taller de Autos está dedicado a la prestación de servicio brindado una alta calidad de servicio a sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

El objetivo principal de este proyecto es realizar un plan de acción y mejoramiento para el Taller de Autos Súper Fix Cars en la parte Financiera y Organizacional, puesto que a la fecha el taller no posee controles en su estructura y esto conlleva a que la organización no crezca y su nombre no este contemplado en el mercado automotriz. Con el fin de llevar un orden financiero se establece implementar un software contable el cual ayudara a tener controles para una mejor toma de decisiones para el direccionamiento del taller, además se dictaran capacitaciones con el fin que sus empleados conozcan la organización estén identificados con ella y por ende esto se denotara en el servicio prestado a sus clientes.

## Introducción

El taller SÚPER FIX CARS, es un establecimiento público informal que brinda servicios de latonería y pintura, tiene una amplia trayectoria en el sector automotriz cuenta con una experiencia de 18 años de servicio y es administrado por su propietario. Dicho taller no se encuentra legalmente constituido y no cuenta con una estructura financiera y organizacional, por tal motivo el presente trabajo busca establecer un plan de acción para el mejoramiento en dichos aspectos.

Al realizar un diagnóstico sobre el estado actual del taller mediante la matriz DOFA se identificó que: No se llevan libros de contabilidad ni registro de ventas, no hay control de costos y gastos situación que no permite hacer una medición real de las utilidades, rentabilidad y sostenimiento del negocio, el taller está enfocado a la supervivencia, no tiene metas ni objetivos, ni proyección; no se evidencia estructura organizacional ni una proyección a bajo, mediano y largo plazo, la infraestructura del taller limita brindar un servicio más amplio.

Por lo anterior, los autores consideran que el plan de acción contribuye de manera significativa a que el taller Súper Fix Cars logre la sostenibilidad Financiera y Organizacional a largo plazo

El plan de mejora creado por los autores comprende cuatro fases. La primera consiste en diseñar la plataforma estratégica que guiará al taller Súper Fix Cars, para ello se definirá la misión, visión, objetivos y valores, políticas y cultura organizacional. Una segunda fase comprende el desarrollo de talleres donde se incluya a los empleados para darles a conocer la estructura administrativa que tiene el taller de Autos Súper Fix Cars.

La tercera fase consiste en garantizar que los empleados manejen la información en los procesos administrativos y financieros del taller de Autos Súper Fix Cars y en una última fase se elegirá el software apropiado que facilite las tareas contables del taller de autos Súper Fix Cars. Para cada una de estas fases se definió una estrategia, las actividades estratégicas para lograr el objetivo, la fecha de inicio y finalización, la meta, indicadores, frecuencia de medición, responsable y los recursos necesarios para su ejecución.

Por otro lado, el marco teórico de este proyecto comprende información relacionada con la planeación estratégica, direccionamiento estratégico de una empresa, concepto y características de un plan de acción. Además, se mencionan los controles estratégicos, tácticos y operacionales de una empresa y finalmente se abordan aspectos sobre talento humano al ser este un aspecto importante cuando se habla de la cultura organizacional.

La metodología empleada para el presente estudio consistió en primera instancia en realizar la observación del objeto de estudio (Taller Súper Fix Cars) para posteriormente realizar un diagnóstico mediante la herramienta matriz DOFA y así formular el problema de investigación. Se determinó que el tipo de investigación es descriptiva debido a que se abordó el objeto de estudio desde la observación, indagación, interacción directa con el sujeto de estudio para comprender y transformar la realidad social con una actitud y mirada crítica.

Para la recolección de la información se diseñó encuestas y entrevistas que fueron aplicadas al propietario, empleados y clientes del taller. Consecuentemente, se diseñó el plan de mejora para alcanzar la sostenibilidad financiera y organizacional del taller.

Con el presente estudio se llegó a la conclusión que a través los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera es posible diseñar planes de mejora en el aspecto organizacional y financiero para establecimientos comerciales que carecen de una planeación estratégica; el plan de mejoramiento para el taller Súper Fix Cars ofrece ventajas en aspectos de cultura organizacional y financiera, convirtiéndose éste en una estrategia competitiva que le permite distinguirse de sus competidores y generar una mayor oferta y el diagnostico estratégico realizado a el taller Súper Fix Cars a través de la matriz DOFA permitió definir que una opción estratégica para alcanzar su sostenibilidad organizacional y financiera puede darse al diseñar un plan de mejora con sus respectivas estrategias y su debido presupuesto.

## 1. Dimensión del tema de estudio

### 1.1. Problema

#### 1.1.1. Enunciado del problema

Súper Fix Cars, es un taller de carros que ofrece servicios de latonería y pintura, fue creado hace 18 años y corresponde a una persona natural, actualmente el taller no está registrado ante cámara y comercio ni está debidamente constituido; pero a través del tiempo el taller ha generado un gran aumento en la clientela por su impecable servicio y por la demanda en los últimos años. El taller está ubicado actualmente en la localidad de Tunjuelito en Bogotá como un establecimiento informal.

Aunque el taller Súper Fix Cars ha presentado punto de equilibrio para su sostenimiento en el mercado, se evidencia que no existe control, visión y direccionamiento estratégico para tener un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado, en ocasiones deja de percibir mayores utilidades ya que por la infraestructura, la falta de tecnología e informalidad del negocio, no le permite la capacidad de generar grandes contratos.

Por lo anterior, el presente estudio tiene como fin formular un plan de mejoramiento financiero y organizacional dado que, la empresa no cuenta con un proceso administrativo formulado y cultura organizacional en la actualidad.

Se evidencia que el taller está acreditado y cuenta con la fidelidad de sus clientes por el excelente servicio y compromiso. Además, el negocio es generador de empleo por la variedad de

servicios que ofrece en Latonería y Pintura. Entonces, al lograr la conformación legal de esta microempresa, ésta puede verse beneficiada por lo expuesto en la ley 1429 de diciembre del 2010 del programa del gobierno nacional del Ministerio de trabajo “Plan local de empleo” primera edición (2012). (reservados, 2010) en la cual en el artículo 1 plantea que “la presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse”

Por otro lado, según estudio realizado a las Mipymes de mediana o alta tecnología en la ciudad de Cali por el Sistema de Información Científica, se establece la cultura organizacional como un determinante para el logro de la competitividad de las empresas, por ello, la cultura es un factor clave que puede ayudar a la compañía a mejorar su rendimiento. Este estudio también establece que la cultura organizacional se considera como un “recurso” o medio para alcanzar objetivos, y es el diferencial con culturas de otras organizaciones que pueden convertirse en una ventaja y en un “activo estratégico” que conlleva al éxito. (Gálvez, 2011).

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cómo, desde los conocimientos en gerencia financiera se puede generar sostenibilidad financiera y organizacional al taller de autos SUPER FIX CARS mediante un plan de mejoramiento?

## **2. Objetivos del estudio**

### **2.1 Objetivo General**

Proponer un plan de mejoramiento que permita la sostenibilidad administrativa y financiera del taller SUPER FIX CARS ubicado en la localidad Tunjuelito de Bogotá.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar, a través de la herramienta Matriz DOFA, y la aplicación de otros instrumentos el estado actual del taller Súper Fix Cars para el conocimiento de aspectos de mejora.
- Diseñar un plan de mejora, dentro de los lineamientos que demanda el proceso administrativo y gerencial, a fin de apoyar la gestión administrativa y financiera del taller automotriz Súper Fix Cars.



### 3. Justificación y alcance

#### 3.1 Justificación

El presente proyecto de investigación surge de la observación realizada al taller SUPER FIX CARS, un establecimiento público informal que brinda servicios de latonería y pintura. Allí se logró identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Así pues, entre las fortalezas se encuentra que el negocio está posesionado en el sector; es aceptado y reconocido por la comunidad y clientes; cubre los gastos de funcionamiento, como arriendo, servicios y empleados. A la vez se hallaron ciertas debilidades como que el establecimiento no tiene una estructura organizacional adecuada, no existe dirección, planeación y control, la infraestructura actual solo permite cierto número de contratos perdiendo la gran demanda de trabajo que llega al taller, de igual forma los empleados no cuentan con un contrato de trabajo formal y no tienen prestaciones ni seguridad social de ningún tipo.

Por lo anterior, se ve la necesidad y oportunidad de innovar al plantear un Plan de mejoramiento financiero y organizacional, para mitigar los efectos a nivel económico y organizacional que conlleva al no estar constituida como empresa y/ o ser un negocio informal y en cambio, trascender hacia la formalidad generando su sostenibilidad.

Para tal fin, se requiere empezar por registrar el negocio ante cámara y comercio ya que a la fecha se ha perdido la credibilidad comercial, una vez el taller tenga registro mercantil se puede

empezar a generar un posicionamiento en el mercado e iniciar una competitividad sana, lo anterior, ayudando al dueño del establecimiento a generar una estabilidad económica, a los socios capitalistas una rentabilidad y a los empleados un trabajo digno con las prestaciones de ley.

Este proyecto se enfoca a aplicar los conocimientos de los autores en el diseño de un plan de mejora que genere sostenibilidad económica y organizacional al taller de autos SUPER FIX CARS. Además, brindar al dueño y a su familia mejores ingresos y calidad de vida, aplicar tecnologías innovadoras para crecer como empresa y bajar un poco el índice de la tasa de desempleo que tenemos actualmente en Colombia.

### **3.2 Relación con la línea de investigación institucional**

Los autores de la presente propuesta investigativa han concluido que la línea de investigación en la que se fundamenta este proyecto es la de Innovaciones sociales y productivas, teniendo en cuenta, que esta propuesta contribuye a satisfacer las necesidades de una comunidad, al proponer un plan de mejoramiento como una estrategia para generar la sostenibilidad financiera y organizacional del taller SUPER FIX CARS

### **3.3 Alcance**

El alcance del proyecto a trabajar está enfocado al logro de la formulación de un plan de mejoramiento, como estrategia con la que se pueda llevar a la sostenibilidad financiera y organizacional del taller SUPER FIX CARS ubicado en la localidad Tunjuelito de Bogotá

## **4. Revisión de la Literatura**

**4.1 El estado de arte** del presente trabajo de investigación está basada en la lectura juiciosa y rigurosa de artículos especializados, tesis de maestrías y doctorado presentes en bases de datos y páginas web con miras, a revisar los investigaciones que se han adelantado con respecto a la gestión de las Pymes para fortalecerse económica y organizacionalmente.

Entre el número de documentos consultados se cuentan 13 siendo seleccionados para el cuadro de rastreo 6 y finalmente por el fuerte soporte que le proporciona al estado del arte se registraron 3.

Las Pymes al tener una participación del 96 % de las empresas del país y generar el 66% del empleo industrial según lo presenta el Ministerio de Desarrollo generan un gran aporte a la economía Colombiana. En consecuencia , deben asumir los retos que generan el entorno y la situación actual por ello, según plantea Gonzales (2011) las Pymes “debido a las crecientes exigencias del mercado en cuanto a la calidad y productividad de bienes y servicios, demanda tener a la mano un menú de estrategias que le permitan evaluar cuál de todas implementar de

acuerdo a sus necesidades, lo importante es elegir estrategias que apunten a la competitividad de la organización, por ello es necesario cambiar los paradigmas tradicionales, comprender que si no asumen el riesgo del cambio sin importar los costos y el tiempo, los clientes los cambiarán” (Rodríguez, 2011 p.19).

Además, Marulanda & López (2012) en su artículo La Gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia mencionan que “ las organizaciones y empresas tienen la exigencia de generar y fortalecer las ventajas competitivas, sostenibles y sustentables para responder, adaptar y sostenerse; y lo han hecho basados en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento (Sanabria, Morales, & Arias, 2010), la innovación y el mejoramiento continuo (Meisel, Bermeo & Oviedo, 2006), entre otros” ( Marulanda y López 2012, p 159)

Por tanto, se hace necesario que las directivas establezcan prácticas donde la gestión este como lo propone Rodríguez 2011 “encaminada hacia una mejora, de manera sistemática, que busque generar innovaciones, que le ayuden a diferenciarse y a ser más competitiva. La pyme debe iniciar por tener un direccionamiento estratégico claro, que incluya la misión, visión, metas, objetivos, políticas, e incluso definir un sistema de indicadores que le permita medirse o evaluarse” ( Rodríguez, 2011 p. 19). En adición, como lo cita Mora, Vera & Melgarejo ( 2014) “

“es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización (Mora, Vera & Melgarejo, 2014 p 46)

Vale anotar que en el campo de la sostenibilidad de micro-empresas existen pocas investigaciones, aunque, el concepto de lograr la sostenibilidad económica de una empresa se promovió con fuerza a principios de la década de 1990 y ha tenido grandes transformaciones en las últimas dos décadas, generando en los estudiosos planteamientos frente a que “las microempresas deben enfocarse en un objetivo que cubra las preocupaciones económicas” Rouf (2012). Siendo así que, una organización está comprometida a explorar las actividades de la empresa para establecer algunas estrategias que le permitan alcanzar niveles de crecimiento sostenible, teniendo en cuenta, que para declarar que una empresa es sostenible o no, se requiere establecer unos índices de medición dado que como han declarado Allen & Hoekstra “la Sostenibilidad sin una escala establecida no tiene ningún significado” (Allen & Hoekstra 1993, p. 100).

Consecuentemente, se han adelantado investigaciones empresariales sobre el desarrollo y validación de escalas para medir la sostenibilidad en el contenido de una microempresa informal como lo hicieron Khan & Quaddus quienes plantearon que según

(...) Se considera que la sostenibilidad económica se compone de varios aspectos: empleo, crecimiento de las ventas, estabilidad de los ingresos, rentabilidad y rendimiento de la inversión. (Khan & Quaddus, p. 358).

De donde podemos deducir que la sostenibilidad es aquella que crea valor económico a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.////

Por otro lado, hoy día es frecuente encontrar que un sin número de negocios se encuentran en la informalidad para su funcionamiento, generando un fuerte impacto a la economía del país y a la cultura empresarial (Cárdenas & Mejía 2007) , así pues, siendo el propósito de los autores pasar de la informalidad a la formalidad el Taller Super Fix Cars, es importante recordar que según Castell, Portes & Bento el sector informal se define como “el conjunto de actividades no sometidas a la regulación de las instituciones de la sociedad y dedicadas a la generación de ingresos, todo ello enmarcado en un ambiente social y legal en el que actividades similares sí están sometidas a regulación. (Castells, Portes & Benton citado por Ramírez & Vergara, 2014 p. 36). Además, Sneider & Enste define como negocios informales “a todas aquellas actividades productivas de bienes y servicios lícitos no registradas ante las autoridades” (Shneider & Enste 2000) y Ochoa y Ordoñez, plantean que “La informalidad es un conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios que funcionan típicamente en pequeña escala y de acuerdo con una organización rudimentaria (Ochoa y Ordoñez, 2004 p.36).

Por tanto, al ser ésta una problemática que afecta el desarrollo económico de un país especialistas en mercado se han dado a la tarea de investigar sobre este campo. Siendo así que, Ramírez & Vergara (2014) desarrollaron una investigación titulada “Oportunidades,

Sostenibilidad y riesgos de los negocios informales de la comuna 10 de Cali” arrojando como resultados que:

Los beneficios iniciales no deben estar centrados solo en los descuentos de renovación de la matrícula mercantil, como fue lo aplicado por la Ley 1429 de diciembre 29 de 2010. Sin dejar de ser un estímulo importante para la formalización, esta ley no es lo suficientemente robusta para mantener vigente a los microempresarios durante un tiempo adecuadamente largo para su consolidación debido a los altos impuestos y costos que deben asumir en la formalidad. Ello es razón suficiente para que las políticas públicas que se generen, amén de ser estratégicas y responsables para el fisco nacional, sean lo suficientemente atractivas para los microempresarios al punto de que haga germinar en ellos el convencimiento de que es mejor estar en la formalidad que en la informalidad y logren en el mediano o largo plazo, el impulso de microempresas que sin duda contribuirán a la disminución del nivel de pobreza, el desempleo y la inseguridad y produzcan, adicionalmente, mayores ingresos a las arcas de la nación.( Ramírez et al., 2014).

En adición, se concluyó con dicho estudio que

(...) uno de los problemas que surgen al seleccionar una idea de emprendimiento informal y su desarrollo hacia la formalidad, radica en buena parte en la falta de información sobre los asuntos o ideas de negocio que sean viables, constituyan una necesidad real de una

comunidad y logren cierto grado de crecimiento y madurez (...) es imperativo llevar a cabo un trabajo conjunto y constante entre la universidad, las empresas y el Estado que beneficie no solo a las empresas que han logrado cierto grado de madurez formal, sino también a aquellas que a partir de la informalidad y en su tránsito a la formalidad, puedan llegar a formar parte fundamental del sostenimiento mayoritario de la economía local y nacional. (Ramírez et al., 2014, p. 40).

Lo anterior, deja ver que es relevante que desde la academia se encare la problemática de la informalidad de los negocios y formular estrategias empresariales que puedan contribuir a que los dueños de estos establecimientos vean la rentabilidad que pueden alcanzar al constituirse legal y tributaria como empresa.

Es importante, para los autores conocer la realidad de la informalidad en Colombia y por ello, tienen presente lo expuesto por el Banco Mundial en el Informe “Informality in Colombia” del año 2010, el cual plantea que

Hay diferentes maneras de medir la informalidad empresarial y la incidencia varía considerablemente con la definición de la informalidad y la fuente de datos empleada. Por ejemplo, las encuestas a microempresas realizada por el DANE \ muestran que entre el 41 y el 46 por ciento de las microempresas colombianas no tienen el registro comercial. Sin embargo, cuando se define sobre la base de la falta de pago de impuestos, la prevalencia de la informalidad aumenta a 54 y 62 por ciento, y se incrementa aún más a niveles entre



el 65 y el 74 por ciento si la informalidad se define en términos de la falta de pago de las contribuciones a la seguridad social. (Citado por Alexander 2016, p.2).

Esta estadística permite ver que la incidencia de informalidad de las microempresas en Colombia es elevada y esto genera como consecuencia su no sostenibilidad y afecta el crecimiento económico de la nación.

Por tanto, algunos investigadores se han dado a la tarea de plantear posibles protocolos que permitan legalizar una empresa. Plantea Alexander (2016) que para formalizar una actividad comercial y jurídica de un negocio de construcción se requiere cumplir con requisitos tales como: el componente legal que incluye los trámites con entidades como notaría pública, Cámara de Comercio, Dian, entidades Bancarias y otras encargadas del registro Sistema de Seguridad social.

## **4.2 Referentes Teórico**

### **4.2.1 Concepto Planeación estratégica**

Con miras a plantear el plan de mejora del taller de autos Súper Fix Cars los autores consideran importante tener presente que la planeación estratégica según propone Serna, 2014 es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo. (Serna, 2014, p. 73)

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

Consecuentemente, cada organización necesita tener claro hacia dónde va por ello, requiere definir su direccionamiento estratégico que le permitirá mantenerse y soportar el logro de los objetivos de la organización. Dicho direccionamiento comprende los principios corporativos. Estos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Es decir que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Adicionalmente, cada organización debe definir su filosofía la cual comprende la misión, visión, los valores y políticas. Bernal 2017, propone que la misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones, establece las bases para la toma de decisiones y da claridad de actuación a los integrantes de la organización (...). La visión debe expresar la visualización que se tiene de lo

que debe ser la organización en un horizonte de tiempo definido y hacer referencia al grado de satisfacción de necesidades, el segmento de mercado que se decidió satisfacer, el trato que tendrá para su personal. (...) . Los principios son el fundamento para el comportamiento de las organizaciones y por ende de sus integrantes, así como la clave para lograr un desempeño competitivo en el mercado. (...). Las políticas son marcos generales dentro de las cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones. ( Bernal, 2017 p.125)

Posteriormente, las organizaciones requieren proponer opciones estratégicas que serán concretadas en planes de acción, con definición de responsables. Se entiende como plan de acción el proceso mediante el cual se ejecuta el plan estratégico, una vez que se identifican las actividades por desarrollar y se asignan los recursos necesarios para tal efecto.

#### **4.2.2. Controles Organizacionales**

Figura 1. Controles Organizacionales



Fuente: (Chiavenato, 2011), Tipos Básicos e Control.

### 4.2.3 Talento Humano

Para (Humberto, 2014) “El talento humano es la actividad más emocionante y compleja en el ámbito de los negocios ya que en la actualidad ante la imposibilidad que tienen las organizaciones de acceder a la tecnología, el potencial humano es el que determina la ventaja competitiva entre estas. Es importante la creación del área de talento humano donde se le de



UNIMINUTO  
Escuela Superior de Tecnología y Artes de Bogotá

bienestar al empleado, que se sienta feliz de trabajar en el taller Automotriz SUPERFIX CARS, donde se anteponen los valores, principios y objetivos de la empresa.

Se debe tener claro que el Gerente General en conjunto con la auxiliar de oficina deben definir las funciones, puesto que al momento de seleccionar el personal se establecen parámetros para seleccionar los de más alta calidad y algunas otras funciones que se muestran continuación.

- ✓  Selección.
- ✓  Formación.
- ✓  Desarrollo Profesional
- ✓  Evaluación del Desempeño
- ✓  Compensación

## 5. Diseño Metodológico

### 5.1 Tipo de estudio

Investigar es un proceso riguroso que permite comprender la realidad en la que subyace una problemática amplia y en la cual en la medida en que avanza un estudio se logra determinar el problema real, para luego explicarlo y lograr generar aportes de cambio de acuerdo a ciertos tipos de necesidad. Así pues Hernández, Baptista y Fernández (2010) definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4).

En el presente estudio, el desarrollo del objetivo conducirá a una etapa de observación del fenómeno, donde se define el objeto de estudio y se construye el estado del arte con los protocolos sobre la formulación de un Plan de mejoramiento. Por las características de este estudio los autores determinan que es de tipo cualitativa ya que sus características epistemológicas, diseño metodológico, técnicas e instrumentos son acordes para abordar el objeto de estudio desde la observación, indagación, interacción directa con el sujeto de estudio para comprender y transformar la realidad social con una actitud y mirada crítica.

En adición, Bernal (2016) considera que el mundo social está constituido de significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva, razón por la cual es la comprensión de esos significados y símbolos intersubjetivos tal como son expresados por las personas. Busca

comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su comportamiento. (Bernal, 2016 p. 364).

Así pues, este estudio da respuesta a la necesidad de una comunidad que presta el servicio de latonería y pintura para lograr la sostenibilidad financiera y organizacional.

## **5.2 Población y muestra**

Según (Jany, 1994) la población son los individuos que tienen similares características y de los cuales se desea hacer relación, por lo tanto y conforme al objetivo general del presente estudio esta población, son las diferentes personas que en diferentes formas tienen que ver con el taller. Prácticamente se entrevistará a todos los colaboradores del taller objeto de estudio y de forma aleatoria se encuestará a clientes.

## **5.3 Instrumentos**

Teniendo en cuenta la importancia para la recopilación de la información para la investigación se consideró tener en cuenta dos instrumentos, uno es la encuesta, cuyos cuestionarios se da mediante diez preguntas diseñadas para el dueño, empleados y clientes para la generación de los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio (Bernal, 2016), siendo este instrumento confiable y válido para lo cual se destinó. El otro contemplado es la matriz DOFA, teniendo en

cuenta que este permite a través de la exploración y observación identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del objeto de estudio.

Las definiciones de las técnicas e instrumentos utilizadas en una investigación juegan un papel vital para la recolección de información en el trabajo de campo. De acuerdo con el tipo de investigación del presente estudio inicialmente, se utiliza la observación que, aunque es uno de los procedimientos más primitivos es uno de los más empleados a la hora de investigar dado que requiere establecer el problema que se quiere investigar, recoger los datos y registrarlos en el diario de campo para posteriormente ser interpretarlos. Dicha observación es estructura puesto que el investigador tiene amplio control sobre la situación objeto de estudio evitando las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio. (Bernal, 2016).

#### **5.4 Procedimiento o Fases**

De acuerdo al plan de mejora donde el objetivo principal es la sostenibilidad financiera y organizacional del taller Súper Fix Cars, es necesario aplicar los conceptos dados por (Méndez, 2016) donde nos expone los instrumentos lo cuales nos ayudará a establecer un diagnóstico actual y real del negocio, lo anterior haciendo un análisis tanto interno como externo donde se demuestre las debilidades y fortalezas del taller; a su vez implementar estrategias que permitan generar una estructura organizacional sólida con un direccionamiento estratégico efectivo y desarrollar un modelo financiero con el fin de organizar y controlar el área contable, en procura de lograr el mejoramiento continuo del taller.



A continuación se describe el procedimiento a seguir:

- a) Análisis de antecedentes
- b) Implementación del marco teórico
- c) Validar instrumentos y materiales a adquirir para la implementación y desarrollo del objetivo.
- d) Obtención de datos mediante fuentes primarias y secundarias.
- e) Análisis de datos estadísticos del entorno tanto interno como externo y elaboración de la Hipótesis.
- f) Tratamiento de la información, análisis e interpretación de la información recolectada.
- g) Preparación implementación y proyección del análisis financiero Súper Fix Cars.
- h) Resultados de la implementación a tiempo real y puesta de valor.

## 6. Resultados

### 6.1 Diagnostico y análisis

Una vez identificadas las (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas) se encontró que el taller de latonera y pintura Súper Fix Cars actualmente presenta las siguientes debilidades:

- No se llevan libros de contabilidad ni registro de ventas, no hay control de costos y gastos situación que no permite hacer una medición real de las utilidades, rentabilidad y sostenimiento del negocio.
- El taller está enfocado a la supervivencia, no tiene metas ni objetivos, ni proyección; no se evidencia estructura organizacional ni una proyección a bajo, mediano y largo plazo.
- La infraestructura del taller no permite que se puedan arreglar más de 6 carros, lo que hace que se genere costos adicionales por parqueadero y pérdida de clientes.
- Sin manejar un plan de mercadeo es probable que el taller no prospere ni tenga competitividad. Por otro lado, no existe un aviso al público ni fuerza comercial.

A partir de lo encontrado en los resultados que arrojo las entrevistas y encuestas realizadas al dueño y colaboradores se encontró lo siguiente:

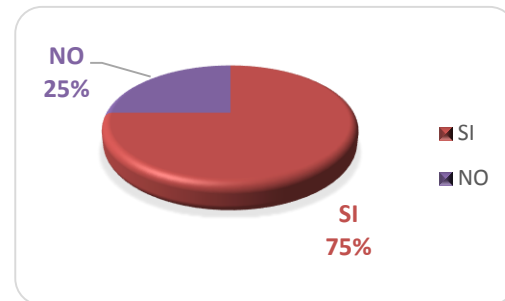
### TABULACIÓN DE ENCUESTA

En la indagación a partir de una encuesta que se realizó a 8 usuarios de los servicios del taller se da cuenta que el 75% da respuesta de un uso frecuente de sus servicios. (Ver Figura 1).

Tabla 1. *Frecuencia de Uso Servicios del Taller*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

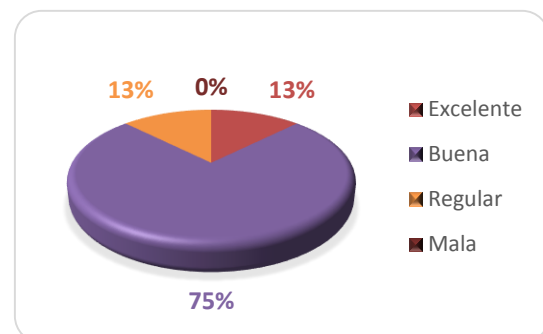


En lo referente a la calidad del servicio, el 88% de los encuestados indican que la calidad del servicio está entre los rasgos de Excelente y Buena. Hecho que da cuenta de la calidad del trabajo, (Ver tabla con resultados estadísticos correspondientes a la pregunta).

Tabla 2. *Percepción calidad servicio*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
Excelente	1	13%
Buena	6	75%
Regular	1	13%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: autores

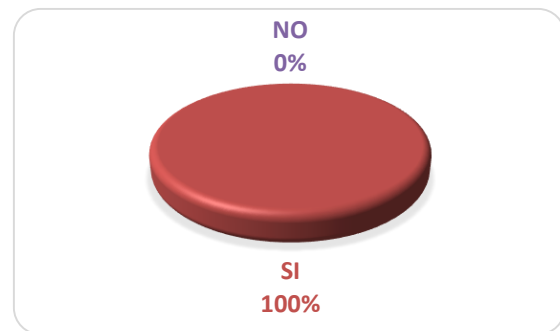


Para la recomendación del taller, se evidencio que el 100% de los clientes entrevistados están de acuerdo en recomendar el taller a terceras personas.

Tabla 3. *Recomendación de taller*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
SI	8	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores.

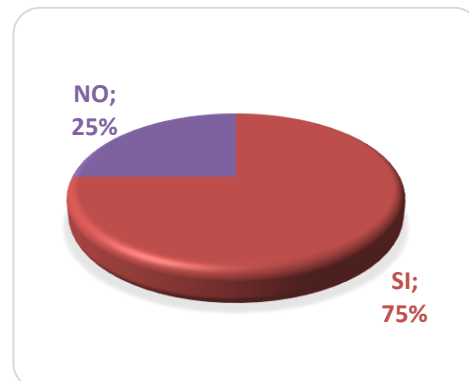


Preguntas como; ¿Considera que el tiempo de reparación es oportuno? Nos indican las encuestas que el 75% de los clientes del taller están conformes con el tiempo de entrega; aunque el 25% no lo considera es importante analizar el por qué, buscando y atacando las causas de esta inconsistencia.

Tabla 4. *Oportunidad en tiempo de reparación*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
SI	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores.

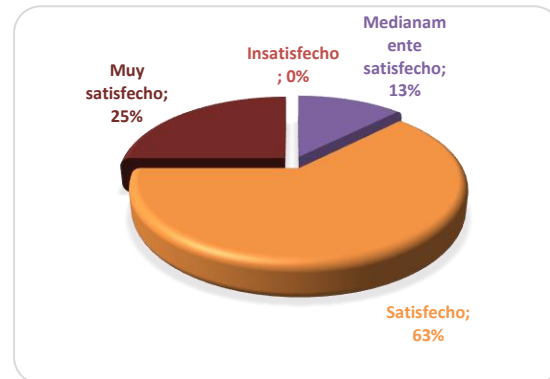


Uno de los factores más importante para la competencia en el mercado es el precio del servicio prestado, por ejemplo, para la pregunta ¿Se siente conforme con el precio del servicio prestado?; nos encontramos que el 63% está satisfecho con el precio y el 25% muy satisfecho lo que nos indica que es uno de los fuertes que actualmente tienen el taller.

Tabla 5. *Conformidad con los precios*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
Insatisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	1	13%
Satisfecho	5	63%
Muy satisfecho	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores.

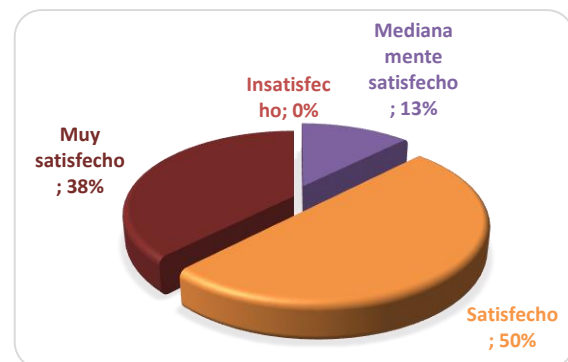


Con respecto a la expectativa de la reparación del vehículo encontramos un porcentaje alto con la conformidad del cliente el 38% está muy satisfecho con la reparación lo que nos recalca que el taller tiene potencial en su calidad, tiempo y satisfacción.

Tabla 6. *La Expectativa de la Reparación*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
Insatisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	1	13%
Satisfecho	4	50%
Muy satisfecho	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores.

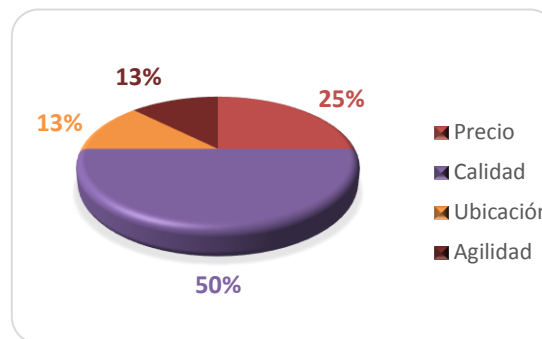


Por ultimo quisimos evaluar la siguiente pregunta ¿Cuál de los siguientes factores considera usted es más importante al momento de elegir este taller? Donde el 50% de los clientes contestaron que la Calidad es lo más importante para ellos consiguientes del precio.

Tabla 7. *Factor Prevalente al Elegir el Taller*

Alternativas	No. Encuestas	% Respuestas
Precio	2	25%
Calidad	4	50%
Ubicación	1	13%
Agilidad	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores.



En lo referente a la calidad del servicio, el 88% de los encuestados indican que la calidad del servicio está entre los rasgos de Excelente y Buena. Hecho que da cuenta de la calidad del trabajo, (Ver tabla con resultados estadísticos correspondientes a la pregunta).

De los anteriores hallazgos en las debilidades podemos identificar algunos planes de acción que debemos empezar a ejecutar para el sostenimiento del taller, lo primero que debemos atacar es su parte organizacional, iniciar con implementar un estado financiero con el fin de registrar las entradas y las salidas económicas del taller.

Se pudo identificar también las oportunidades que presenta el taller:

- La mayoría de los dueños de vehículos prefieren un taller de confianza que llevarlo a un concesionario, por su comodidad en el precio y por la rapidez de la entrega del trabajo.
- Los concesionarios manejan un costo elevado así pues, al comparar los precios del taller con los precios del concesionario en algunos casos estos se duplican.
- No todas las personas pueden asegurar su vehículo, por lo que acuden al taller de confianza, se identificó de acuerdo a entrevista realizada al dueño que el segmento que utiliza con mayor frecuencia son los taxistas.
- Por el alto flujo vehicular de la ciudad de Bogotá y la dificultad del tráfico hace que sea más probable que los vehículos reciban rayones, golpes o abolladuras lo cual genera una mayor demanda para el taller.
- Con respecto a las Estrategias de captación y fidelización de clientes, de acuerdo a las encuestas realizadas a diferentes clientes y a la investigación por observación podemos deducir que el taller tiene una excelente acreditación por el tiempo y la calidad de los servicios.

También hallamos Fortalezas que complementan las oportunidades:

- Larga trayectoria del taller y amplia clientela hace que tenga un reconocimiento para futuros prospectos y recomendaciones. El taller ha prestado servicios durante

18 años, dando valor agregado y confianza a sus clientes actuales facilitando la obtención de nuevos clientes mediante referidos.

- El personal tiene estudios como técnicos, posee amplia experiencia, excelente calidad en mano de obra. Teniendo en cuenta que es un negocio pequeño, se crean fuertes lazos de confianza entre el dueño y sus empleados, lo que permite tener buen trabajo en equipo lo cual se traduce en buenos resultados.
- Se evidencia que en los arreglos se utilizan insumos de alta calidad lo que garantiza un buen servicio al cliente.

Y finalmente, se identificaron las siguientes amenazas:

- Las nuevas tecnologías han hecho evolucionar los talleres, si no se avanza, el taller puede dejar de sobrevivir, ya que la competencia puede tener mejores niveles de servicio y calidad.
- Crecimiento del número de talleres integrales (que hacen mecánica, electricidad, latonería, pintura, entre otros). En ese sentido, el taller debe contemplar la posibilidad de especializarse en diferentes áreas de servicio.
- La pintura es uno de los elementos más contaminantes para el planeta y afecta la salud de los empleados, para tal efecto, se sugiere que en el futuro el taller busque nuevas alternativas para el manejo y control de este producto o pueda migrar a una tecnología sustituta que no contamine a tal nivel el medio ambiente.



- La seguridad en la ciudad no garantiza a los empresarios que no sean víctimas de robo, fleteo, y crimen organizado, en este caso, se considera viable adquirir una póliza de seguro para mitigar este riesgo.

## **6.1.1 Presentación y análisis diagnóstico**

### **6.1.1.1 Generalidades**

En una primera etapa de observación al taller Súper Fix Cars, y en entrevista directa con el propietario Ramiro Sierra, se identificaron los siguientes aspectos:

### **6.1.1.2 Antecedentes del Negocio**

El negocio tiene una trayectoria de 18 años en el sector, su fundador y actual dueño es el señor Ramiro Sierra, quien tiene una experiencia de más de 30 años en el oficio, inicialmente fue empleado y posteriormente se independizó, el negocio cuenta con tres empleados y dependiendo el volumen de trabajo incrementa esporádicamente la mano de obra.

### **6.1.1.3 .Servicios que ofrece**

Trabajos de reconstrucción de carros en la parte de latonería y pintura y embellecimiento de vehículos mediante procedimientos especiales de brillado.

#### **6.1.1.4 Instalaciones y Maquinaria**

El negocio funciona en el barrio El Carmen, al sur de la ciudad de Bogotá, en una bodega en alquiler donde por su espacio se evidencia oportunidad de mejora. Aunque cuenta con maquinaria y equipos de trabajo, esta es de baja tecnología.

#### **6.1.1.5 Clientes**

Los clientes del negocio son personas conocidas de hace mucho tiempo por la amplia trayectoria del taller y estos a su vez refieren clientes por la calidad del trabajo que realizan.

#### **6.1.1.6 Otros aspectos**

Según lo manifiesta su propietario, le apasiona su trabajo y realiza con calidad, no es un negocio de gran tamaño y carece de una organización adecuada, pues no cuenta con una contabilidad ni personal idóneo para funciones administrativas.

### **6.1.2 Presentación del problema a resolver a partir del diagnóstico**

A partir de las debilidades halladas en el DOFA se piensa que el problema a enfrentar tiene que ver con la formulación de la propuesta administrativa de la empresa, esto teniendo en cuenta que no existen unos lineamientos de la organización, y en lo referente

al aspecto financiero, la implantación de un software contable. Así las cosas, se iniciará con la propuesta administrativa en apoyo a los lineamientos del proceso administrativo, y la capacitación de toda la plantilla de trabajadores en lo referente a procesos y lineamientos que le permitirán a la empresa fortalecer y garantizar sostenibilidad administrativa para que así se puedan lograr lo financiero.

## **6.2 Propuesta de plan de mejoramiento**

### **6.2.1 Objetivos del plan de mejora**

- Impulsar políticas que den lineamientos a los procesos financieros y organizacionales del taller Súper Fix Cars.
- Familiarizar al personal del taller con una estrategia administrativa propia a las características del negocio.
- Contextualizar a las personas que laboran en el taller con un proceso administrativo y financiero.
- Garantizar la sostenibilidad en el tiempo del taller Súper Fix Cars
- Redireccionar el modelo de negocio que desarrolla el taller Súper Fix Cars dentro del proceso administrativo

## 6.2.2 Marco de conceptos

- Planeación estratégica: Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Serna, 2014 p 73)
- Proceso Administrativo: Comprende el conocimiento, las herramientas y técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control. (Bernal, 2017 p 54)
- Plan de Acción: Es el proceso mediante el cual se ejecuta el plan estratégico una vez se ejecutan las actividades por desarrollar y se asignan los recursos necesarios para tal efecto. (Bernal, 2017 p 134)
- Innovación: Innovación es sinónimo de cambio. La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta nuevos procesos de fabricación. (Pere & Jaume 2003 p.7)
- Gerencia del conocimiento: Es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existente como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. (Hessen 1992 p.23).
- Sostenibilidad empresarial: Hace referencia al equilibrio que debe existir en los aspectos económico, social y ambiental en una organización.

### **6.2.3 Fases para la implementación**

El desarrollo del proyecto propuesto se compone de las siguientes fases:

- Contextualización el proceso administrativo y gerencial en función de la formulación la plataforma estratégica del taller Súper Fix Cars
- Formular a partir de la naturaleza del taller Súper Fix Cars la plataforma estratégica, con la que guiara su proceso administrativo.
- Capacitar al personal que trabaja en el taller Súper Fix con la nueva política de administración.
- Proponer y aprobar el presupuesto que demanda la implementación del plan de mejoramiento empresarial.

### **6.2.4 Presentación de la organización a la que se dirige el plan de mejoramiento**

El taller Súper Fix Cars, es una microempresa dedicada a ofrecer el servicio de Latonería, pintura y embellecimiento de vehículos, está ubicado en la localidad de Tunjuelito en Bogotá como un establecimiento informal. En dicho taller labora el propietario del negocio y 3 empleados, tiene una trayectoria de 18 años lo que le permite ser un establecimiento ampliamente reconocido en el sector. Este negocio se caracteriza por su calidad y cumplimiento con los

trabajos realizados. No cuenta con procesos administrativos y organizacionales que le garanticen su sostenibilidad.

Tabla 2. Ficha resumen de la empresa a intervenir con el plan de mejoramiento

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Taller Súper Fix Cars</b>
<b>Sector económico al que pertenece</b>	<b>Servicios</b>
<b>Actividad económica</b>	<b>Latonería, pintura y embellecimiento de vehículos</b>
<b>Número de empleados</b>	<b>4</b>
<b>Dirección</b>	<b>Calle 48 Sur No 26 -72</b>

### **6.3 Mejora: propuesta de la plataforma estratégica del taller Súper Fix Cars: Plataforma estratégica**

A continuación, se presenta la iniciativa del plan de mejora en lo referente a la creación de la plataforma estratégica que regirá el taller Súper Fix Cars.

#### **6.3.1 Plataforma estratégica de la empresa Súper Fix Cars.**

**6.3.1.1 Misión:** Súper Fix Cars es un taller del sector de servicios especializada en trabajos de latonería, pintura y embellecimiento de carros cuando presenten choques y colisiones. Para ello se cuenta con personal calificado caracterizado por sus excelentes cualidades humanas y profesionales. Trabajamos con el compromiso de superar las

expectativas de los clientes en calidad en el menor tiempo posible y para contribuir al desarrollo económico del país.

**6.3.1.2 Visión:** En el 2020 el taller de autos Súper Fix Cars, será una empresa eficiente en el sector automotriz por la calidad en sus trabajos que responden a las necesidades y expectativas de sus clientes, manteniendo un crecimiento económico sostenible y estable y alcanzando un alto nivel de competitividad en el mercado en la ciudad de Bogotá.

**6.3.1.3 Principios y valores:**

En el taller de vehículos Súper Fix Cars, los principios y valores son el eje fundamental en cada una de las actividades de la empresa. Entre los diferentes valores que destacan este negocio se mencionan los siguientes:

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Calidad
- Servicio
- Honestidad
- Respeto por el cliente

**6.3.1.4 Objetivos organizacionales:**

- Dotar al taller de una estructura organizacional dinámica
  
- Aumentar las utilidades del negocio
  
- Incrementar la participación en el mercado

- Lograr la eficiencia y eficacia de los procesos
- Garantizar la estabilidad y calidad de vida de los trabajadores

**6.3.1.5 Políticas de la organización:** Para el taller Súper Fix Cars toda su actividad gira en torno al cliente, a su satisfacción plena con el servicio prestado y con el trato dado por nuestros funcionarios. Buscamos que nuestro establecimiento de una firme relación de confianza con el cliente de forma que podamos atenderle como se merece. Además fortalecemos las relaciones internamente (Empleados) y externamente (Proveedores) con el fin de brindar la mejor calidad, confianza y eficiencia.

**6.3.1.5.1 Política de Calidad:** El taller Súper Fix Cars se dedica a realizar trabajos de latonería y pintura de piezas de carros, asegurando la satisfacción de los clientes por la calidad en el servicio prestado.

**6.3.1.5.2 Política de Trabajo en Equipo:** El taller Súper Fix Cars se caracteriza porque sus miembros realizan un trabajo coordinado donde se aprovecha y valora el potencial humano y técnico de cada uno de ellos. Se vela por el trabajo cooperativo y colaborativo para la búsqueda de los objetivos del negocio.

**6.3.1.5.3 Política Ambiental:** Súper Fix Cars, pretende ser un taller con compromiso ambiental evaluando sus procesos en procura de cumplir con la normatividad vigente, utilizando materiales e insumos de buena calidad y amigos del medio ambiente.



**6.3.1.5.4 Política de gestión del conocimiento:** Para el taller de Autos Súper Fix Cars es muy importante que los colaboradores compartan entre sí sus conocimientos y experiencias con el fin de aumentar la eficiencia operativa.

**6.3.1.5.5 Política de calidad:** El taller de autos Súper Fix Cars se caracteriza por la excelencia en la calidad de los servicios prestados a los clientes.

Nuestra política de calidad se basa en el principio de que cada persona, se responsabiliza del trabajo asignado con el fin que se entregue con calidad y así mismo satisfacer a nuestros clientes. Para ello nuestras políticas están dirigidas a:

- Lograr la total satisfacción de las expectativas de nuestros clientes.
- Conseguir que la satisfacción del cliente sea el resultado del trabajo común, animando y motivando a nuestro personal para que se sientan involucrados en nuestro sistema organizacional y financiero, escuchando sus sugerencias y actuando en consecuencia para una mejora continua.
- Mejorar constantemente en la eficacia de los procesos del taller de Autos Súper Fix Cars para lograr mayor competitividad y mejor rentabilidad, mejorando al mismo tiempo el comportamiento organizacional y financiero.

Así mismo para cumplir con nuestras políticas se tendrán en cuenta los requisitos necesarios (Capacitaciones, realización de los estados financieros, legalización de la empresa ante cámara de comercio entre otros), para las áreas Financiera y de Recursos Humanos con el fin de mejorar cada día.

## 1. Estructura organizacional

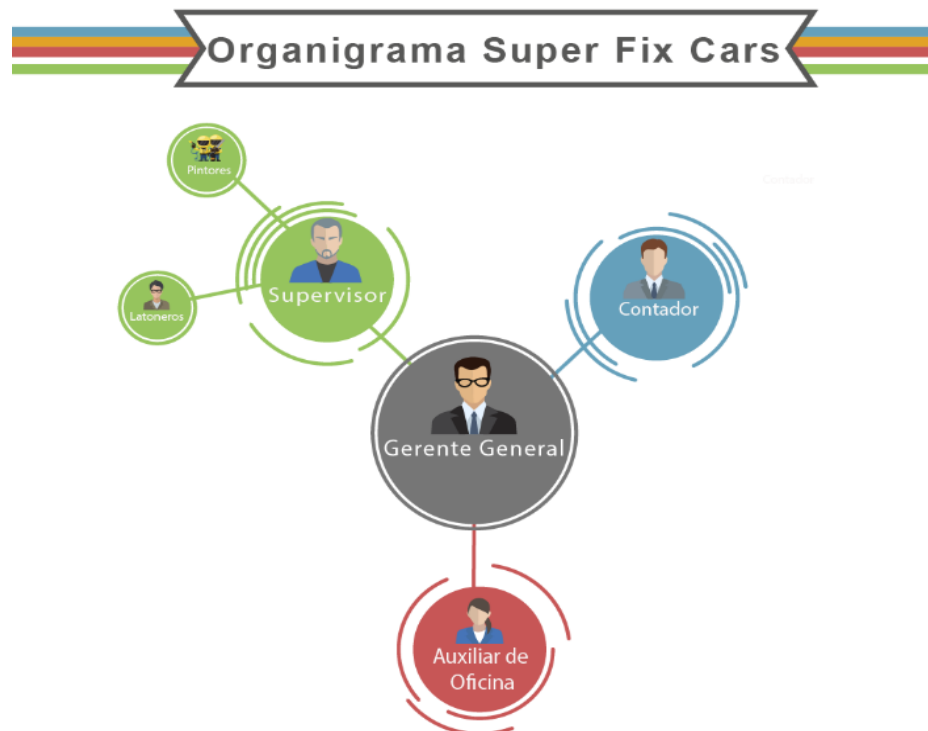


Figura 2. Organigrama

**Fuente: los autores**

#### **6.4 Formulación de la Prospectiva de los flujos financieros del taller Súper Fix Cars.**

El plan de acción para el mejoramiento financiero para el taller Súper Fix Cars, se establece en tres escenarios, los cuales nos ayudarán a analizar y poner en marcha la implementación de plan de acción.

- ✓ Inicialmente se propone la implementación un software contable el cual ayudará a hacer control de los movimientos financieros y a su vez tomar decisiones para el direccionamiento del taller.
- ✓ Acorde al plan de acción de mejora tanto de la parte organizacional cómo de la parte financiera y de acuerdo a los hallazgos que surgieron del análisis de la matriz DOFA, como también la recolección de información de las encuestas efectuadas y entrevistas, se inicia presentando una propuesta de inversión inicial para el mejoramiento del taller Super Fix Cars.
- ✓ Una vez realizado el ejercicio de la propuesta para la inversión inicial, procederemos a hacer una prospectiva de los flujos financieros.
- ✓ Finalmente teniendo los estados financieros hacemos una proyección a 5 años y se analizarán los indicadores económicos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

## **6.5 Plan de acción para el seguimiento de las actividades a proponer en el plan de mejora**

El presente plan de acción diseñado para al taller de Autos Súper Fix Cars tiene como propósito mejorar sus procesos organizacional y Financiero.

Fase 1: Diseñar la plataforma estratégica que guiará al taller Súper Fix Cars, para ello se definirá la misión, visión, objetivos y valores, políticas y cultura organizacional.

Fase 2: Desarrollo de talleres donde se incluya a los empleados para darles a conocer la estructura administrativa que tiene el taller de Autos Súper Fix Cars. Para ello se realizaran actividades tales como:

- ✓ Capacitar a los empleados en el área de recursos humanos en cuanto al manejo de los materiales de trabajo para evitar desperdicios del mismo.
- ✓ Definir sesiones de trabajo sobre seguridad Industrial y seguridad en el trabajo, realizando actividades de demarcación y señalización de las zonas de trabajo
- ✓ Dar a conocer la plataforma estratégica con la que el taller guiara su proceso administrativo.

Fase 3: Garantizar que los empleados manejen la información en los procesos administrativos y financieros del taller de Autos Súper Fix Cars, para ello, se realizaran actividades como:

- Desarrollar labores de mercadeo y publicidad dar a conocer el taller Super Fix Cars, puesto que en este no se cuenta con un plan de mercadeo.
- Legalizar el taller ante Cámara de Comercio, Industria y comercio, Dian esto con el fin de legalizar la facturación puesto que de esta manera se abrirá mercado con Empresas grandes y Aseguradoras.

Fase 4: Elegir el software apropiado que facilite las tareas contables del taller de autos Súper Fix Cars, para ello se toman como referentes tres programas contables más utilizados y que por sus características son aptos para su implementación en medianas y pequeñas empresas: SIIGO, CG-UNO Y HELISA.

- **SIIGO:** Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y en general de todos los aspectos relacionados con la administración de negocios; su mercado objetivo son las medianas y pequeñas empresas de los sectores industrial.
- **SISTEMA CG-UNO:** El sistema UNO es el software administrativo integral más robusto del mercado, a través de él se puede manejar y controlar eficientemente la información que se genera en cada una de las áreas de la compañía. El Soporte técnico tiene un costo de inversión relativamente alto para pequeñas empresas.

- **HELISA EMPRESARIAL:** Es el software administrativo y de gestión orientado a medianas y grandes empresas. Está integrado por los módulos de contabilidad, administración de bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, administración de terceros, renta y complementarios, centros de costo, control de negocios, auditoría y un diseñador de formatos e informes.

Para las fases mencionadas se definió una estrategia, las actividades estratégicas para lograr el objetivo, la fecha de inicio y finalización, la meta, indicadores, frecuencia de medición, responsable y los recursos necesarios para su ejecución.

Teniendo en cuenta las características de estos tres programas contables, el plan de mejoramiento del taller “Súper Fix Cars”, contempla implementar el Software SIIGO, ya que está dirigido a las pequeñas empresas y permite un manejo más práctico, algunas de sus ventajas son:

- Fácil y rápido de configurar
- Es totalmente integrado
- Registra y mantiene al día la información de todas las áreas de la empresa
- Permite establecer controles para el manejo de la información y así evitar fraudes y estafas en la organización
- El precio es competitivo y asequible al presupuesto del taller en estudio.

## **6.6 Presupuestos y Proyección de los Estados Financieros en la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento**

Acorde al plan de acción de mejora tanto de la parte organizacional como de la parte financiera y de acuerdo a los hallazgos que surgieron del análisis de la matriz DOFA como también la recolección de información de las encuestas efectuadas y entrevistas, se inicia presentando una propuesta de inversión inicial para el mejoramiento del taller Super Fix Cars.

- a. **Inversión inicial:** consiste en la adquisición de muebles y enseres y equipos de cómputo como herramientas necesarias para el personal administrativo; maquinaria y equipo con el fin de hacer más eficiente la operación del negocio en cuanto a la optimización del tiempo y la calidad de los servicios; se incurrirá en gastos pre operativos para constituir legalmente el negocio, realizar mejoras y remodelaciones a la infraestructura, marketing y publicidad (Evento de inauguración del negocio, diseño de una página web y material promocional), implementación de un software contable acorde las necesidades del negocio, capacitación en temas administrativos, entre otros. Este presupuesto contempla cubrir los gastos fijos de los primeros cinco meses de inicio del plan de acción:

*Tabla.1 Presupuesto Inversión Inicial*

**UNIMINUTO**

ACTIVOS FIJOS	UNIDADES	VR UNITARIO	VR TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
MUEBLE RECEPCION	1	875.000	875.000
SOFAS	2	900.000	1.800.000
ESCRITORIOS	1	430.000	430.000
SILLAS GIRATORIAS	2	290.000	580.000
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			
COMPUTADOR ESCRITORIO + LICENCIA	1	1.300.000	1.300.000
COMPUTADOR PORTATIL + LICENCIA	2	1.100.000	2.200.000
CAMARA FOTOGRAFICA	1	600.000	600.000
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
CABINA DE PINTURA	1	79.825.000	79.825.000
COMPRESOR PARA AEROGRAFIA	3	340.000	1.020.000
COMPRESOR DE AIRE	3	927.000	2.781.000
JUEGO DE MARTILLOS Y PALANCAS	4	152.000	608.000
BANCOS DE TRABAJO	4	1.957.000	7.828.000
JUEGO DE HERRAMIENTAS MILIMETRICAS LLAVES Y COPAS	4	368.000	1.472.000
SACATOCOS DIGITAL	2	2.575.000	5.150.000
SACATOCOS MANUAL	2	175.000	350.000
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>			
CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	1	300.000	300.000
LICENCIAS Y PERMISOS	1	400.000	400.000
REMODELACION	1	12.000.000	12.000.000
MARKETING Y PUBLICIDAD	1	5.540.000	5.540.000
SOFTWARE CONTABLE	1	3.000.000	3.000.000
CAPACITACION EN TEMAS ADMINISTRATIVOS	1	2.000.000	2.000.000
REGISTRO DE MARCA	1	250.000	250.000
OTROS	1	300.000	300.000
<b>CAPITAL DE TRABAJO (Se estima cubrir 5 meses de gastos de operación del negocio)</b>		<b>5,0 MESES</b>	<b>35.508.333,33</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>			<b>166.117.333</b>

Fuente: autores del proyecto



- b. **Medios de Financiación:** Una vez realizado el ejercicio, es necesario buscar métodos de financiación que soporten la inversión inicial para poner en marcha el plan de acción, para ello se plantea lo siguiente:

*Tabla 2 Financiación del negocio*

PLAN DE FINANCIACION DEL NEGOCIO		
RECURSO ACTUAL DEL NEGOCIO	36%	\$ 60.000.000
FINANCIACION BANCOS	4%	\$ 7.083.333
FINANCIACION LEASING	60%	\$ 99.034.000
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>166.117.333</b>

Fuente: autores del proyecto

De acuerdo al sondeo realizado, el propietario del negocio cuenta con un capital propio de \$60.000.000 que equivale al 36% del valor total de la inversión. Se proyecta financiar la adquisición de maquinaria y equipo a través de un leasing con opción de compra y el restante bajo un microcrédito.

*Tabla 3 Microcrédito*

MONTO	7.083.333
PLAZO	5 AÑOS
MODALIDAD	MES
PERIODOS AÑO	12
P. TOTAL	60
IBR	6%
SPREAD	7%
NAMV	13,00%
EFFECTIVA	13,80%
PERIODICA	1,08%

Fuente: autores del proyecto

*Tabla 4 Leasing*

MONTO	99.034.000
PLAZO	5 AÑOS
MODALIDAD	MES
PERIODOS AÑO	12
P. TOTAL	60
DTF	6,25%
SPREAD	8%
NATA	14,25%
EFFECTIVA	15,62%
PERIODICA	1,22%
OPCION DE COMPR	2,00%
CANON	<b>2.312.563</b>

Fuente: autores del proyecto

Con el fin de obtener un modelador financiero el cual nos ayudará a ver la prospectiva

financiera a cinco años, iniciamos identificando:

**c. Presupuesto de Gastos:**

**Gastos Fijos:** se establecen sueldos para el Gerente General y un auxiliar administrativo, así como gastos de honorarios para un contador y un soporte en sistemas y por último, gastos en servicios necesarios para la operación del negocio:

*Tabla.5 Presupuesto de Gastos Fijos*

GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>					
GERENTE GENERAL	45.600.000	47.332.800	49.131.446	50.998.441	52.936.382
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	13.680.000	14.199.840	14.739.434	15.299.532	15.880.915
<b>GASTOS HONORARIOS</b>					
CONTADOR	6.000.000	6.228.000	6.464.664	6.710.321	6.965.313
SOPORTE EN SISTEMAS	1.200.000	1.245.600	1.292.933	1.342.064	1.393.063
<b>GASTOS SERVICIOS</b>					
MENSAJERIA	600.000	622.800	646.466	671.032	696.531
MONITOREO Y VIGILANCIA	3.000.000	3.114.000	3.232.332	3.355.161	3.482.657
GAS	600.000	622.800	646.466	671.032	696.531
TELECOMUNICACIONES	3.000.000	3.114.000	3.232.332	3.355.161	3.482.657
ASEO Y CAFETERIA	2.400.000	2.491.200	2.585.866	2.684.128	2.786.125
PAPELERIA	1.200.000	1.245.600	1.292.933	1.342.064	1.393.063
MARKETING Y PUBLICIDAD	5.540.000	5.750.520	5.969.040	6.195.863	6.431.306
OTROS	2.400.000	2.491.200	2.585.866	2.684.128	2.786.125
	-				
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>85.220.000</b>	<b>88.458.360</b>	<b>91.819.778</b>	<b>95.308.929</b>	<b>98.930.669</b>

Fuente: autores del proyecto



**UNIMINUTO**  
 Corporación Universitaria del Norte de Santander

**Gastos variables:** se contemplan gastos variables como Industria y Comercio, 4\*1000 y

gastos bancarios los cuales están asociados a la producción y deuda adquirida para el negocio:

Tabla 6 Presupuesto de Gastos Variables

TOTAL GASTOS VARIABLES	7.337.281	8.377.707	9.486.611	10.667.694	11.924.841
INDUSTRIA Y COMERCIO	2.620.457	2.992.038	3.388.075	3.809.891	4.258.872
4*1000	2.096.366	2.393.631	2.710.460	3.047.913	3.407.097
SERVICIOS BANCARIOS	2.620.457	2.992.038	3.388.075	3.809.891	4.258.872

Fuente: autores del proyecto

- d. **Presupuesto de Costos:** se elabora el presupuesto de costos con base en los siguientes componentes:

Se determinan los costos de materia prima por cada arreglo de pieza de un automóvil:

Guardafango, Capó, Capota, Puerta, Bomper, Pintura General, Costado:

Tabla 7 Costos de Materia Prima

MATERIA PRIMA		
Masilla	15.000	250 gramos
Lija	1.000	Unidad
Fondo	150.000	Galón
Pintura	480.000	Galón
Barniz	480.000	Galón
MOD	9.500	Hora

(cada unidad contiene)

CANTIDAD DE MATERIA PRIMA Y M.O.D. POR PRODUCTO PRIMER AÑO								
ITEM	MEDIDA	PRODUCTO GUARDAFANGO	PRODUCTO CAPÓ	PRODUCTO CAPOTA	PRODUCTO PUERTA	PRODUCTO BOMPER	PRODUCTO PINTURA GENERAL	PRODUCTO COSTADO
Masilla	Gramos	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03	0,25	0,03
Lija	Unidades	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	10,00	2,00
Fondo	Galón	0,25	0,33	0,33	0,25	0,25	1,00	0,25
Pintura	Galón	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03	0,50	0,03
Barniz	Galón	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03	0,50	0,03
M.O.D.	Horas	5,00	7,00	7,00	4,00	5,00	60,00	5,00

COSTOS MATERIA PRIMA PRIMER AÑO									
	GUARDAFANGO	CAPÓ	CAPOTA	PUERTA	BOMPER	PINTURA GENERAL	COSTADOS	Total MP	
<b>Proyección de ventas</b>	<b>167</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>111</b>	<b>223</b>	<b>82</b>	<b>167</b>	<b>1.187</b>	
Masilla	78.485	136.314	136.314	51.820	104.647	307.179	78.485	893.244	
Lija	334.870	436.204	436.204	221.098	446.493	819.145	334.870	3.028.885	
Fondo	6.278.810	10.905.105	10.905.105	4.145.595	8.371.746	12.287.175	6.278.810	59.172.344	
Pintura	2.511.524	4.362.042	4.362.042	1.658.238	3.348.699	19.659.480	2.511.524	38.413.547	
Barniz	2.511.524	4.362.042	4.362.042	1.658.238	3.348.699	19.659.480	2.511.524	38.413.547	
<b>Total Compras de Materia Prima</b>	<b>11.715.213</b>	<b>20.201.706</b>	<b>20.201.706</b>	<b>7.734.988</b>	<b>15.620.283</b>	<b>52.732.458</b>	<b>11.715.213</b>	<b>139.921.568</b>	

Fuente: autores del proyecto

Así mismo, se determina los costos de mano de obra directa (latonero y pintor) con base en las cantidades de arreglos de las piezas del presupuesto de ventas del primer año y las horas hombre utilizadas para cada actividad.

*Tabla.8 Costos Mano de Obra Directa*

<b>COSTOS MOD - MANO DE OBRA DIRECTA PRIMER AÑO</b>				
Producto	Cant. Ventas	Horas x Unid	Total Horas	Total \$\$
GUARDAFANGO	167	5	837	7.953.159
CAPÓ	218	7	1.527	14.503.789
CAPOTA	218	7	1.527	14.503.789
COSTADOS	167	5	837	7.953.159
PUERTA	111	4	442	4.200.869
BOMPER	223	5	1.116	10.604.212
PINTURA GENERAL	82	60	4.915	46.691.264
	<b>1.187</b>	<b>93</b>	<b>11.201</b>	<b>106.410.241</b>

Fuente: autores del proyecto

Por último, se determina los costos indirectos de fabricación (supervisor, arrendamiento de un local más amplio, servicios públicos de la bodega, seguros, y carga prestacional del personal operativo)

*Tabla 9 Costos Indirectos de Fabricación CIF*

<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN - CIF PRIMER AÑO</b>	
Supervisor	36.480.000
Arrendamiento	48.000.000
Servicio Energia Electrica	3.000.000
Dotacion	3.000.000
Servicio Acueducto Alcantarillado	3.600.000
Seguros	2.500.000
Carga Prestacional MOD	55.333.326
<b>Total CIF</b>	<b>151.913.326</b>

Fuente: autores del proyecto

Con el total de los costos asociados a la operación del taller materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación del primer año, se procede a realizar el presupuesto de costos. Se

proyectan las cantidades de acuerdo a la proyección de ventas realizada, teniendo en cuenta las metas de crecimiento propuestas:

*Tabla 10 Presupuesto de Costos*

CANTIDADES					
ESTACIONALIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GUARDAFANGO	167	184	201	218	234
CAPÓ	218	240	262	284	305
CAPOTA	218	240	262	284	305
COSTADOS	167	184	201	218	234
PUERTA	111	122	133	144	155
BOMPER	223	246	268	290	313
PINTURA GENERAL	82	90	98	106	115
<b>TOTAL</b>	<b>1.187</b>	<b>1.305</b>	<b>1.424</b>	<b>1.543</b>	<b>1.661</b>
COSTO UNITARIO					
GUARDAFANGO	185.281	192.321	199.630	207.215	215.090
CAPÓ	254.062	263.716	273.737	284.139	294.937
CAPOTA	254.062	263.716	273.737	284.139	294.937
COSTADOS	185.281	192.321	199.630	207.215	215.090
PUERTA	162.218	168.383	174.781	181.423	188.317
BOMPER	185.281	192.321	199.630	207.215	215.090
PINTURA GENERAL	2.027.493	2.104.538	2.184.510	2.267.522	2.353.687
COSTO DE VENTAS TOTAL					
GUARDAFANGO	31.022.456	35.421.440	40.109.951	45.103.640	50.418.930
CAPÓ	55.411.386	63.268.721	71.643.199	80.562.777	90.056.790
CAPOTA	55.411.386	63.268.721	71.643.199	80.562.777	90.056.790
COSTADOS	31.022.456	35.421.440	40.109.951	45.103.640	50.418.930
PUERTA	17.933.100	20.476.013	23.186.293	26.072.986	29.145.588
BOMPER	41.363.275	47.228.587	53.479.934	60.138.186	67.225.240
PINTURA GENERAL	166.081.076	189.631.373	214.731.671	241.465.764	269.921.575
<b>TOTAL</b>	<b>398.245.135</b>	<b>454.716.295</b>	<b>514.904.197</b>	<b>579.009.770</b>	<b>647.243.844</b>

Fuente: autores del proyecto

- e. **Presupuesto de Ventas:** con base en el punto de equilibrio, se determinan el número de piezas a arreglar (servicios prestados) durante el primer año de operación del plan de

mejoramiento, bajo una estacionalidad de acuerdo al sondeo de mercado y experiencia del dueño.

*Tabla 11 Presupuesto de Ventas Primer Año*

Producto	Unidades	Precio de venta X Unid.	Total
GUARDAFANGO	167	250.000	41.858.732
CAPÓ	218	330.000	71.973.690
CAPOTA	218	330.000	71.973.690
COSTADOS	167	250.000	41.858.732
PUERTA	111	250.000	27.637.297
BOMPER	223	250.000	55.811.643
PINTURA GENERAL	82	2.600.000	212.977.695
	<b>1.187</b>	<b>4.260.000</b>	<b>524.091.479</b>

Fuente: autores del proyecto

Se establecen las metas de crecimiento de las ventas; para el primer año se establece un crecimiento del 10% respecto al punto de equilibrio mensual y para el año 2 en adelante un crecimiento del 10% respecto al año anterior.

*Tabla 12 Presupuesto de Ventas*

CANTIDADES						
Meta	1,1		1,2		1,4	
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Estacionalidad</b>						
GUARDAFANGO	167	184	201	218	234	
CAPÓ	218	240	262	284	305	
CAPOTA	218	240	262	284	305	
COSTADOS	167	184	201	218	234	
PUERTA	111	122	133	144	155	
BOMPER	223	246	268	290	313	
PINTURA GENERAL	82	90	98	106	115	
<b>TOTAL</b>	<b>1.187</b>	<b>1.305</b>	<b>1.424</b>	<b>1.543</b>	<b>1.661</b>	

PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GUARDAFANGO	\$ 250.000	\$ 259.500	\$ 269.361	\$ 279.597	\$ 290.221
CAPÓ	\$ 330.000	\$ 342.540	\$ 355.557	\$ 369.068	\$ 383.092
CAPOTA	\$ 330.000	\$ 342.540	\$ 355.557	\$ 369.068	\$ 383.092
COSTADOS	\$ 250.000	\$ 259.500	\$ 269.361	\$ 279.597	\$ 290.221
PUERTA	\$ 250.000	\$ 259.500	\$ 269.361	\$ 279.597	\$ 290.221
BOMPER	\$ 250.000	\$ 259.500	\$ 269.361	\$ 279.597	\$ 290.221
PINTURA GENERAL	\$ 2.600.000	\$ 2.698.800	\$ 2.801.354	\$ 2.907.806	\$ 3.018.302
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.260.000</b>	<b>\$ 4.421.880</b>	<b>\$ 4.589.911</b>	<b>\$ 4.764.328</b>	<b>\$ 4.945.373</b>

VENTAS TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GUARDAFANGO	\$ 41.858.732	\$ 47.794.300	\$ 54.120.528	\$ 60.858.533	\$ 68.030.477
CAPÓ	\$ 71.973.690	\$ 82.179.560	\$ 93.057.145	\$ 104.642.760	\$ 116.974.506
CAPOTA	\$ 71.973.690	\$ 82.179.560	\$ 93.057.145	\$ 104.642.760	\$ 116.974.506
COSTADOS	\$ 41.858.732	\$ 47.794.300	\$ 54.120.528	\$ 60.858.533	\$ 68.030.477
PUERTA	\$ 27.637.297	\$ 31.556.265	\$ 35.733.168	\$ 40.181.947	\$ 44.917.235
BOMPER	\$ 55.811.643	\$ 63.725.734	\$ 72.160.703	\$ 81.144.711	\$ 90.707.303
PINTURA GENERAL	\$ 212.977.695	\$ 243.177.932	\$ 275.365.847	\$ 309.648.895	\$ 346.139.826
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 524.091.479</b>	<b>\$ 598.407.650</b>	<b>\$ 677.615.063</b>	<b>\$ 761.978.138</b>	<b>\$ 851.774.331</b>

Fuente: autores del proyecto

De acuerdo a análisis realizado se plantea tener un margen de contribución promedio del 25% para cada servicio prestado o pieza arreglada, con el fin de cubrir los costos asociados a la materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y los gastos fijos del negocio.

Tabla.13 Punto de Equilibrio

Producto	Materia Prima	Mano de Obra Directa	Costos Indirectos de Fabricación	Costo Unitario	Margen Contribución	Precio de Venta Unitario	% Gasto Fijo	Gasto Fijo
GUARDAFANGO	\$ 69.969	\$ 47.500	\$ 67.812	\$ 185.281	26%	\$ 250.000	9%	\$ 639.150
CAPÓ	\$ 92.625	\$ 66.500	\$ 94.937	\$ 254.062	23%	\$ 330.000	13%	\$ 923.217
CAPOTA	\$ 92.625	\$ 66.500	\$ 94.937	\$ 254.062	23%	\$ 330.000	13%	\$ 923.217
COSTADOS	\$ 69.969	\$ 47.500	\$ 67.812	\$ 185.281	26%	\$ 250.000	9%	\$ 639.150
PUERTA	\$ 69.969	\$ 38.000	\$ 54.250	\$ 162.218	35%	\$ 250.000	9%	\$ 639.150
BOMPER	\$ 69.969	\$ 47.500	\$ 67.812	\$ 185.281	26%	\$ 250.000	12%	\$ 852.200
PINTURA GENERAL	\$ 643.750	\$ 570.000	\$ 813.743	\$ 2.027.493	22%	\$ 2.600.000	35%	\$ 2.485.583
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.108.875</b>	<b>\$ 883.500</b>	<b>\$ 1.261.302</b>	<b>\$ 3.253.677</b>			<b>100%</b>	<b>\$ 7.101.667</b>

Fuente: autores del proyec

**f. Modelo financiero:**

<b>SUPER FIX CARS</b>						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DEL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 1 Y DICIEMBRE 31 DE:						
Periodo	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	35.508.333	45.763.967	66.855.894	89.198.188	122.973.862	168.757.447
CAJA Y EQUIVALENTES	35.508.333	45.763.967	66.855.894	89.198.188	122.973.862	168.757.447
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	106.819.000	100.728.920	89.138.360	72.047.320	49.455.800	21.363.800
COSTO DEL ACTIVO FIJO	106.819.000	106.819.000	106.819.000	106.819.000	106.819.000	106.819.000
DEPRECIACION ACUMULADA		-6.090.080	-17.680.640	-34.771.680	-57.363.200	-85.455.200
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>142.327.333</b>	<b>146.492.887</b>	<b>155.994.254</b>	<b>161.245.508</b>	<b>172.429.662</b>	<b>190.121.247</b>
<b>PASIVOS</b>						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	106.117.333	90.480.469	72.623.043	52.198.304	28.805.350	1.980.680
CUENTAS POR PAGAR	0	0				
IMPUESTOS POR PAGAR	0	6.970.417	18.949.576	21.457.810	24.129.308	26.972.854
OBLIGACIONES LABORALES		0				
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>106.117.333</b>	<b>97.450.886</b>	<b>91.572.619</b>	<b>73.656.114</b>	<b>52.934.658</b>	<b>28.953.534</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
UTILIDADES ACUMULADAS	-23.790.000	-10.957.998	4.421.635	27.589.394	59.495.004	101.167.713
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.210.000</b>	<b>49.042.002</b>	<b>64.421.635</b>	<b>87.589.394</b>	<b>119.495.004</b>	<b>161.167.713</b>
<b>Check</b>	-	-	-	-	-	-
<b>SUPER FIX CARS</b>						
ESTADO DE RESULTADOS						
DEL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 1 Y DICIEMBRE 31 DE:						
Periodo	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>		524.091.479	598.407.650	677.615.063	761.978.138	851.774.331
(-) COSTO DE VENTAS		398.245.135	454.716.295	514.904.197	579.009.770	647.243.844
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0</b>	<b>125.846.344</b>	<b>143.691.356</b>	<b>162.710.866</b>	<b>182.968.369</b>	<b>204.530.487</b>
(-) GASTOS	23.790.000	92.557.281	96.836.067	101.306.389	105.976.623	110.855.509
(-) DEPRECIACION AMORTIZACION		6.090.080	11.590.560	17.091.040	22.591.520	28.092.000
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-23.790.000</b>	<b>27.198.983</b>	<b>35.264.728</b>	<b>44.313.437</b>	<b>54.400.226</b>	<b>65.582.978</b>
(-) GASTOS NO OPERACIONAL		14.366.981	11.962.254	9.210.773	6.058.392	2.442.509
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-23.790.000</b>	<b>12.832.002</b>	<b>23.302.475</b>	<b>35.102.664</b>	<b>48.341.833</b>	<b>63.140.469</b>
(-) IMPUESTOS		4.362.881	7.922.841	11.934.906	16.436.223	21.467.759
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-23.790.000</b>	<b>8.469.121</b>	<b>15.379.633</b>	<b>23.167.758</b>	<b>31.905.610</b>	<b>41.672.710</b>
<b>SUPER FIX CARS</b>						
FLUJO DE EFECTIVO						
DEL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 1 Y DICIEMBRE 31 DE:						
Periodo	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAJA INICIO DEL PERIODO		35.508.333	45.763.967	66.855.894	89.198.188	122.973.862
<b>CAJA DEL PERIODO</b>	<b>35.508.333</b>	<b>10.255.634</b>	<b>21.091.927</b>	<b>22.342.294</b>	<b>33.775.674</b>	<b>45.783.585</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-23.790.000	12.832.002	15.379.633	23.167.758	31.905.610	41.672.710
DEPRECIACIÓN		6.090.080	11.590.560	17.091.040	22.591.520	28.092.000
IMPUESTOS POR PAGAR		6.970.417	11.979.159	2.508.235	2.671.497	2.843.546
APORTES SOCIOS	60.000.000					
CUENTAS POR PAGAR BANCOS	106.117.333	-15.636.864	-17.857.426	-20.424.740	-23.392.954	-26.824.670
COMPRADA ACTIVOS	-106.819.000					
<b>CAJA FINAL DEL PERIODO</b>	<b>35.508.333</b>	<b>45.763.967</b>	<b>66.855.894</b>	<b>89.198.188</b>	<b>122.973.862</b>	<b>168.757.447</b>
<b>Check de K de W</b>	<b>OK</b>					

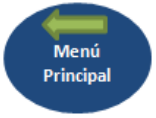


### g. Indicadores Financieros:

Efectuadas las proyecciones de los estados financieros, se hacen mediciones con los indicadores financieros para verificar la viabilidad del modelo financiero planteado

### Indicadores de Liquidez:

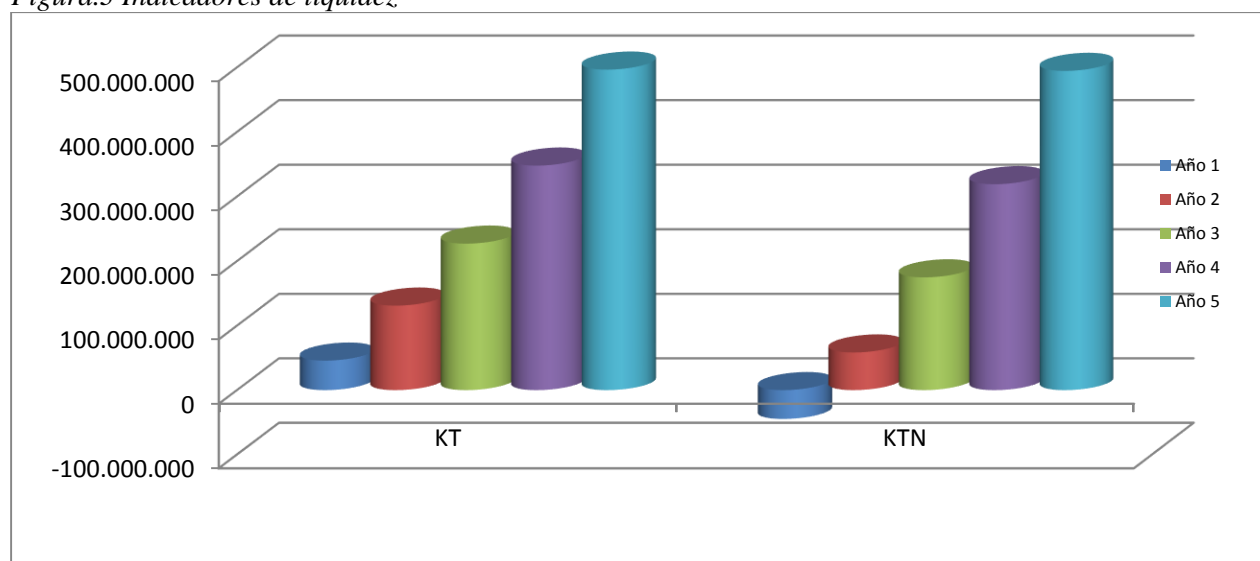
Tabla 14 Indicadores de Liquidez

 <b>SUPER FIX CARS</b> <b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>					
Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
KT - Capital de trabajo	45.763.967	66.855.894	89.198.188	122.973.862	168.757.447
% KT	31,24%	42,86%	55,32%	71,32%	88,76%
KTN - Capital de trabajo neto	-44.716.501	-5.767.149	36.999.884	94.168.511	166.776.767
% KTN	-97,71%	-8,63%	41,48%	76,58%	98,83%
Razon corriente	0,51	0,92	1,71	4,27	85,20
Prueba ácida o coeficiente liquidez	0,35	0,64	1,20	2,99	17,04
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo	-0,49	-0,08	0,71	3,27	84,20
Solvencia Financiera o Solidez	1,50	1,70	2,19	3,26	6,57

Fuente: autores del proyecto

Como se puede apreciar en la gráfica y tabla realizada, el **KT - Capital de Trabajo** para el primer año es de \$45,763 MM. Para los siguientes años el valor se incrementa teniendo en cuenta el aumento de las ventas según metas previstas y la disminución de los intereses de la deuda adquirida para la inversión inicial (el microcrédito y leasing con opción de compra), lo que genera un mayor valor de los activos corrientes del negocio. El % de KT respecto a los activos totales se incrementa por los efectos arriba mencionados. El **KTN - Capital de trabajo neto** para el primer año es de -\$44,716MM teniendo en cuenta el saldo de la deuda adquirida a corto plazo lo cual no compensa el flujo de efectivo esperado por las ventas (activos corrientes) generando un KTN negativo. Para los siguientes años con el pago de los préstamos adquiridos y el flujo de caja esperado, el % de KTN es positivo.

Figura.3 Indicadores de liquidez

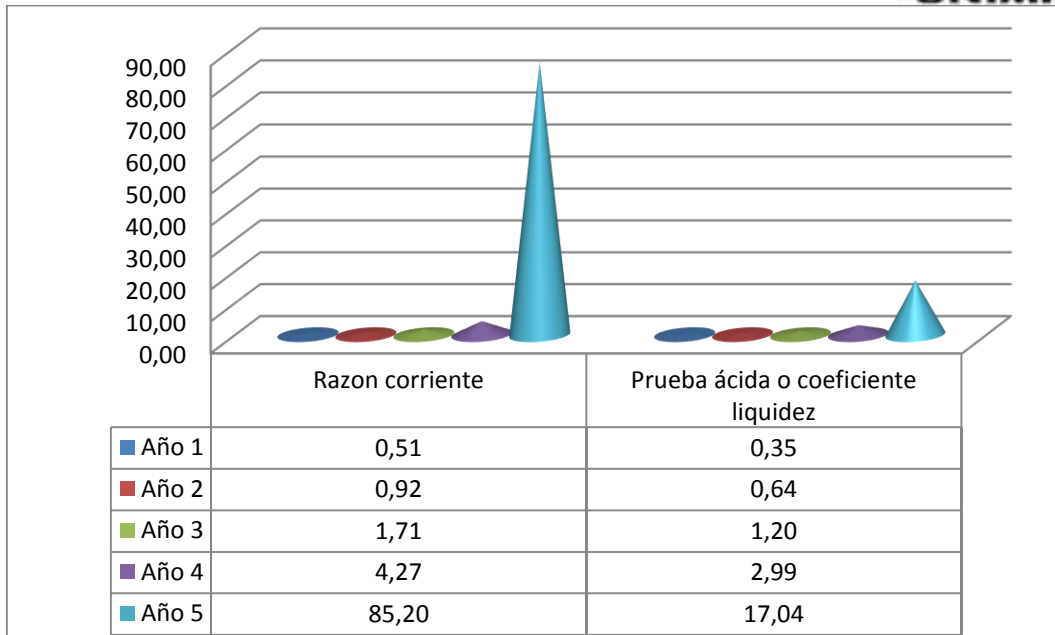


Fuente: Autores del proyecto

En cuanto a la **Razón Corriente**, para el primer año la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes es de -1,02 (por cada peso que debe el negocio, no dispone de pesos para garantizar el pago inmediato de los mismos) nuevamente por los efectos del saldo de la nueva deuda adquirida de corto plazo para la inversión inicial lo cual no alcanza a compensar con el flujo de caja esperado por efecto de las ventas. Sin embargo, para los siguientes años de proyección este valor es positivo mejorando su solidez y capacidad de pago.

Al igual que la **Razón Corriente** la **Prueba Ácida** el primer año no arroja un resultado ideal (0,35) por los efectos arriba mencionados (inversión inicial como estrategia del plan de mejoramiento del negocio). No obstante, para los siguientes años con los buenos resultados esperados de crecimiento del negocio, la relación de los activos corriente menos los inventarios sobre los pasivos corrientes es positiva mejorando los indicadores de liquidez del taller, tanto así que para el último se proyecta pagar casi la totalidad de las deudas adquiridas y buenos resultados en términos de ventas generando un alto indicador de liquidez.

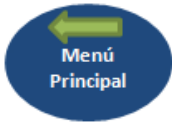
*Figura 4. Razón corriente y prueba ácida*



Fuente: Autores del proyecto

**Indicadores de Endeudamiento:**

*Tabla 15 Indicadores de Endeudamiento*



## SUPER FIX CARS INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de independencia financiera -Financ	0,33	0,41	0,54	0,69	0,85
Endeudamiento total	67%	59%	46%	31%	15%
Endeudamiento a corto plazo	93%	79%	71%	54%	7%
Carga financiera	3%	2%	1%	1%	0%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	89%	195%	381%	798%	2585%
Estructura corriente	61,76%	46,55%	32,37%	16,71%	1,04%
Estructura de capital	33,48%	41,30%	54,32%	69,30%	84,77%

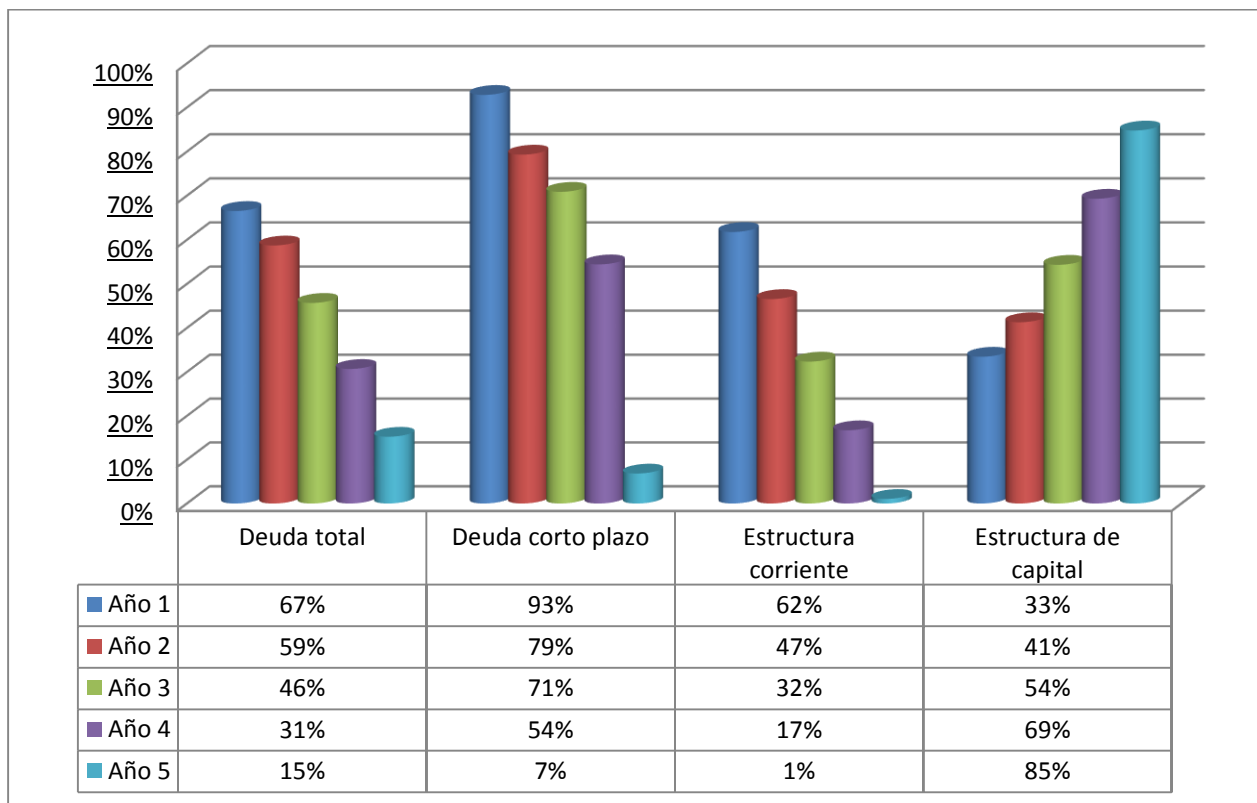
Fuente: autores del proyecto

En cuanto a las razones de endeudamiento, el **Endeudamiento Total** para el primer año es de 67%, lo anterior se debe a la adquisición de los activos fijos contemplada en la inversión inicial de \$106 MM en relación con los pasivos total del negocio. Para los siguientes años, el porcentaje de apalancamiento de los acreedores en los activos de la empresa disminuye considerablemente por el incremento de los flujos de efectivo esperados pese a la depreciación de los activos fijos.

Al igual que el **Endeudamiento Total**, el **Endeudamiento de Corto Plazo** disminuye con el incremento de los activos disponibles y disminución del saldo de la financiación adquirida:

A diferencia del endeudamiento total y de corto plazo, el % de **Estructura de Capital** se incrementa para los siguientes años teniendo en cuenta que el negocio en la medida del tiempo se va apalancando a través de las utilidades esperadas y no a través de terceros.


Figura 5 Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Autores del proyecto

**Indicadores de Rentabilidad:** se analizan los siguientes indicadores de rentabilidad para el taller:

Tabla 16 Indicadores de Rentabilidad

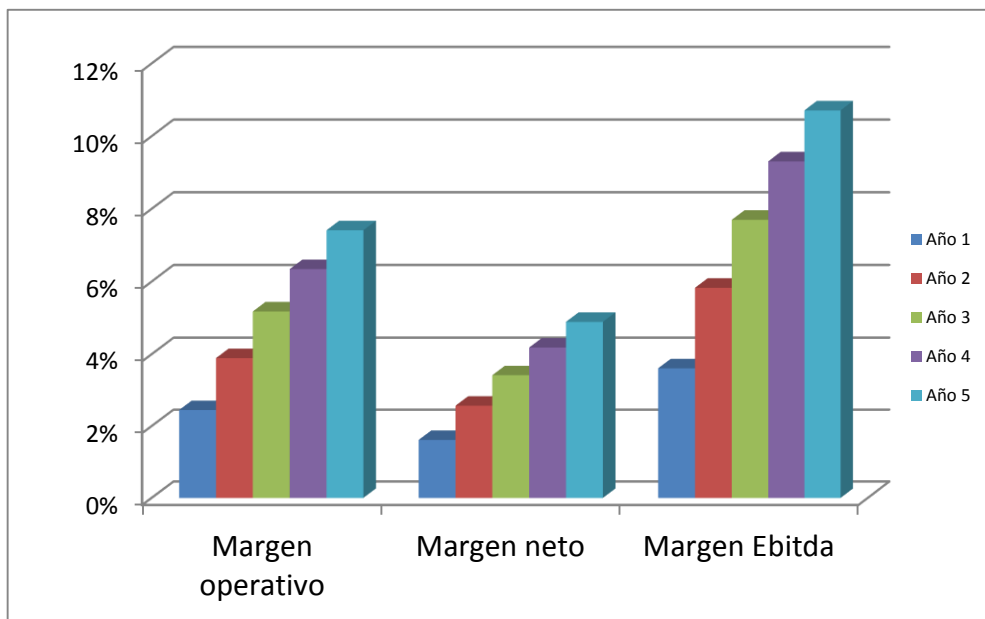
 <p style="text-align: center;"><b>SUPER FIX CARS</b> <b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b></p>					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	24%	24%	24%	24%	24%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	2%	4%	5%	6%	7%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	2%	3%	3%	4%	5%
Potencial de utilidad	6%	10%	14%	19%	22%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	13%	22%	32%	41%	48%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	28%	35%	39%	39%	37%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	26%	36%	40%	40%	39%
Ebitda	18.922.082	34.893.035	52.193.704	70.933.353	91.232.469
Margen Ebitda	4%	6%	8%	9%	11%

Fuente: autores del proyecto

Como se puede apreciar en la gráfica y las razones financieras, se espera que el **Margen Bruto** del taller para el primer año sea del **24%** y que para los siguientes años se mantenga en **37%**. Este importante aclara que en la proyección del Estado de Resultados se contempla un crecimiento sostenido del margen bruto gracias a las metas de crecimiento previsto para las ventas que a su vez es proporcional al incremento del costo de ventas.

A su vez, el **Margen Operacional** y **Margen Neto** se incrementan en el tiempo gracias al crecimiento sostenido de las ventas, así mismo se proyecta un aumento de los gastos operacionales debido a los gastos variables y una disminución de los gastos financieros debido a menos intereses por el préstamo libre inversión y el leasing, lo que nos genera un mayor margen neto.

Figura 6. Indicadores de Rentabilidad

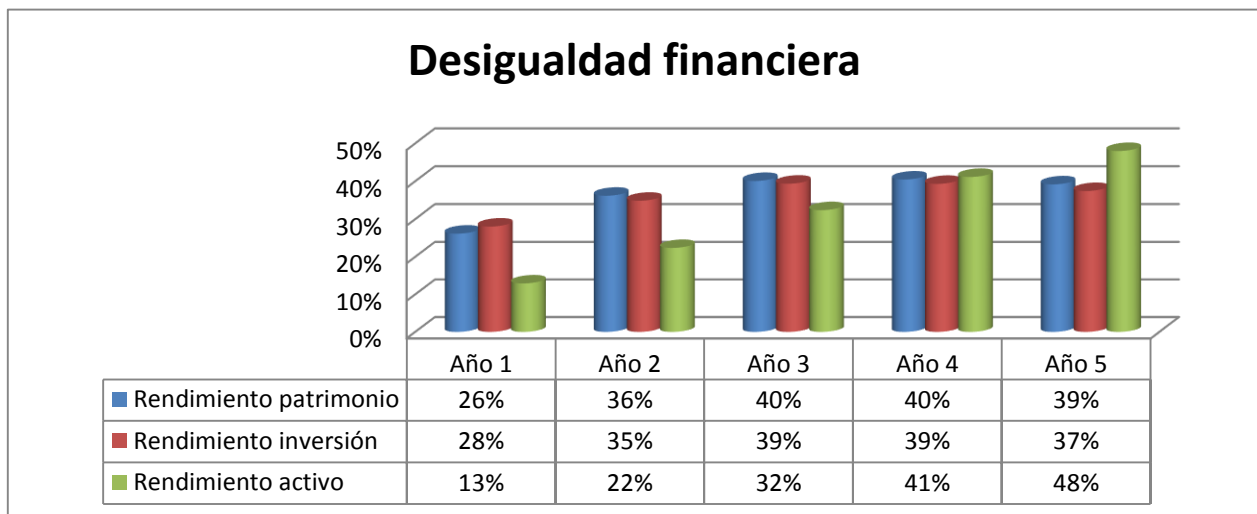


Fuente: Autores del proyecto




Para el primer año el **Retorno de los Activos - ROA** es de 13% lo que significa que los activos totales del negocio generan una rentabilidad por sí mismo de esta magnitud. Para los siguientes años este indicador se va incrementando teniendo en cuenta que el **Ebitda** del taller crece en el tiempo gracias al crecimiento en las ventas proyectado. Así como el **ROA**, el **Retorno sobre la Inversión – ROI** para los siguientes años gracias a la estrategia de crecimiento del negocio. El **Retorno sobre el Patrimonio – ROE** también se incrementa proporcionalmente al incremento de las utilidades proyectadas para la empresa.

Figura 7. Desigualdad Financiera



Fuente: Autores del proyecto

**Generación de Valor:** la generación de valor es el indicador de medida más importante de los resultados de un negocio pues nos indica si un negocio genera riqueza para sus accionistas y grupos de interés; por consiguiente, se procede a mostrar los resultados en términos de valor del Taller Super Fix Cars

 <b>SUPER FIX CARS</b> <b>GENERACIÓN DE VALOR</b>					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Contribucion	1,34	1,34	1,34	1,34	1,34
EBITDA - Utilidad antes de Intereses, Depreciaciones, Amortizaciones e Impuestos	404.335.215	466.306.855	531.995.237	601.601.290	675.335.844
Margen EBITDA	4%	6%	8%	9%	11%
UODI - Utilidad operativa después de impuestos NOPAT - Net Operating Profit After Taxes	17.951.329	23.274.721	29.246.869	35.904.149	43.284.766

Como se puede apreciar en el gráfico 6, el **Margen EBITDA** tiene un crecimiento sostenido en los 5 años de proyección, teniendo en cuenta que el EBITDA al prescindir de cuestiones financieras como la depreciación, amortización e intereses bancarios así como cargas tributarias como el impuesto de renta, nos indica que de acuerdo a la proyección realizada el negocio cada vez tiene mayor eficiencia operativa gracias al crecimiento previsto en ventas por la puesta en marcha del plan de mejoramiento.

*Figura 8 Margen EBITDA*

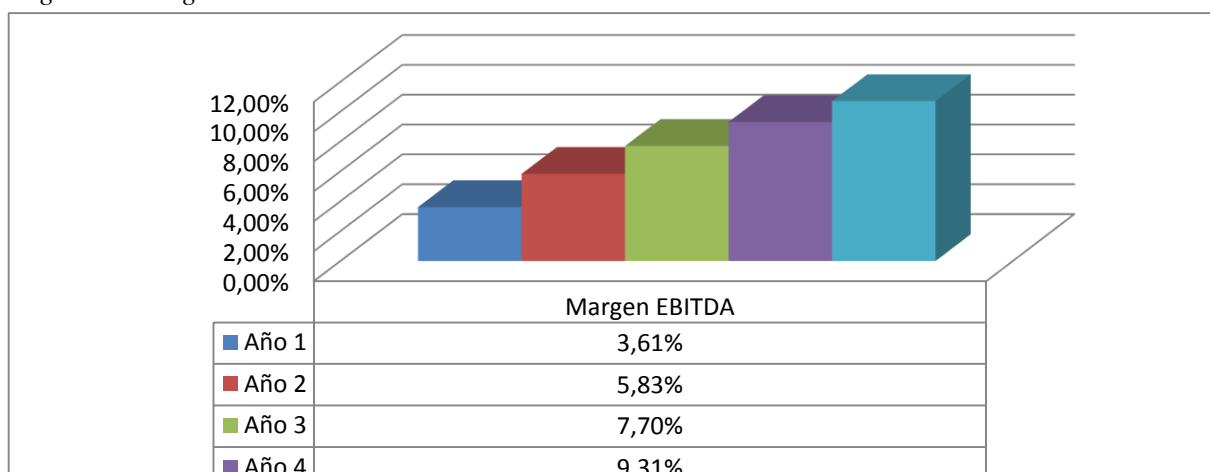
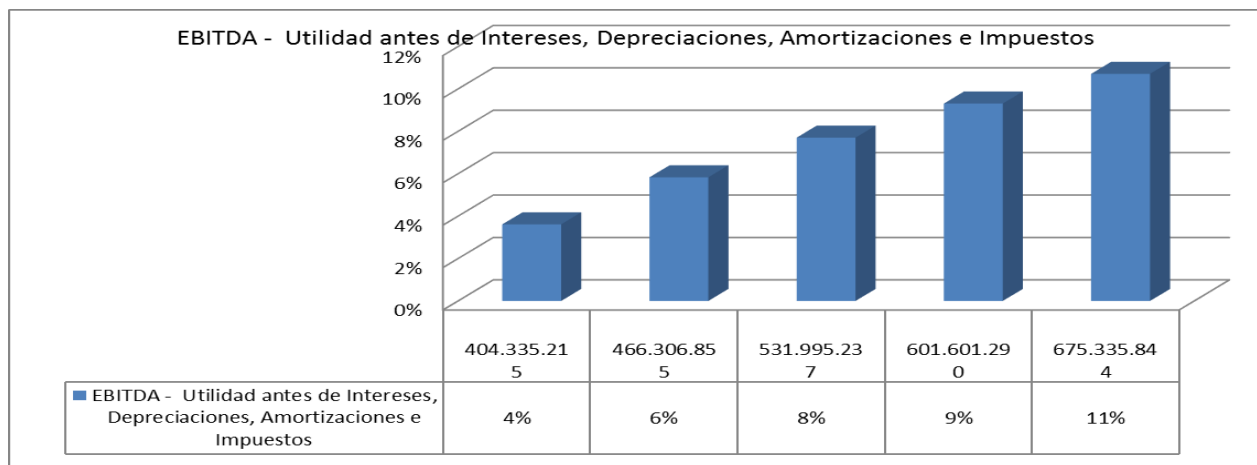
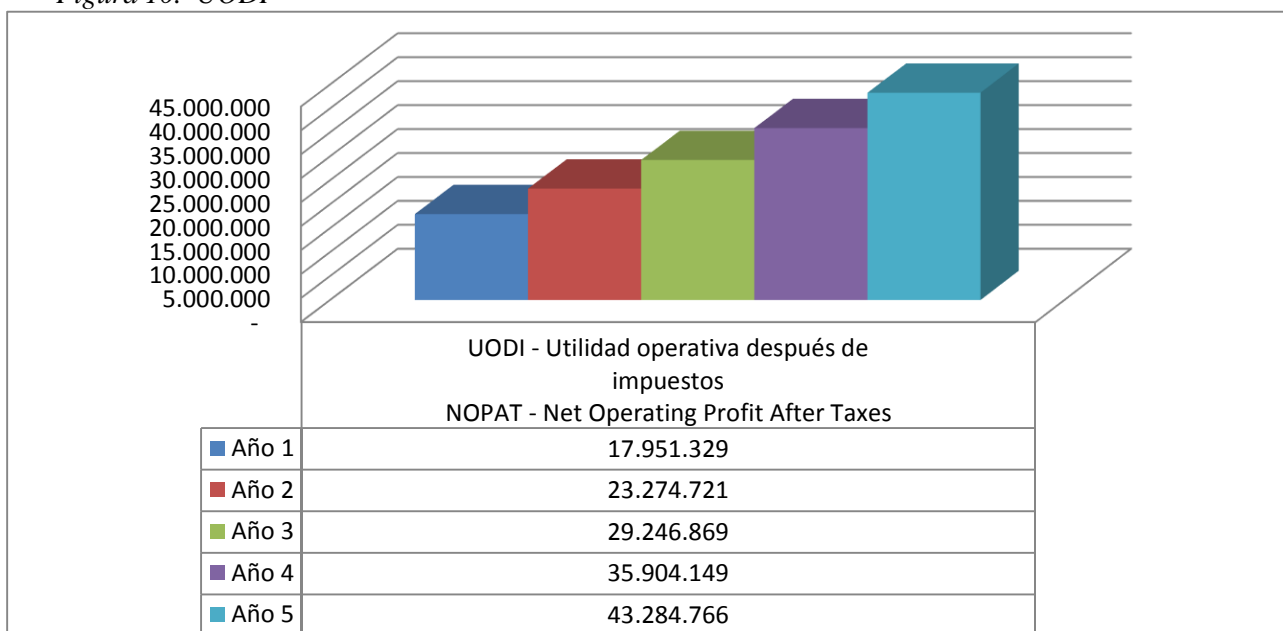


Figura 9 EBITDA



Teniendo en cuenta que este indicador reemplaza los impuestos calculados contablemente por los impuestos sobre el resultado operativo, el negocio está generando valor incluso sin incluir los resultados generados por el endeudamiento obtenido en la inversión inicial.

Figura 10. UODI



Fuente: Autores del proyecto

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1 Conclusiones**

- Los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera permiten crear planes de mejora en el aspecto organizacional y financiero para establecimientos comerciales que carecen de una planeación estratégica.
- El plan de mejoramiento para el taller Súper Fix Cars ofrece ventajas en aspectos de cultura organizacional y financiero, convirtiéndose éste en una estrategia competitiva que le permite distinguirse de sus competidores y generar una mayor oferta.
- El diagnóstico estratégico realizado a el taller Súper Fix Cars a través de la matriz DOFA permitió definir que una opción estratégica para alcanzar su sostenibilidad organizacional y financiera puede darse al diseñar un plan de mejora con sus respectivas estrategias y su debido presupuesto estratégico.
- En cuanto al plan de mejoramiento financiero del taller Super Fix Cars, se puede concluir que de acuerdo a las proyecciones realizadas, el negocio genera valor a sus accionistas. Si bien es cierto, el primer año de operación el negocio se ve afectado

en liquidez debido a la inversión inicial, estos indicadores mejoran a partir del segundo año en adelante así como las razones de endeudamiento y rentabilidad; por lo tanto, el plan de mejoramiento cumple con las expectativas esperadas por el dueño del taller.

## **7.2 Recomendaciones**

Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos para el mejoramiento tanto organizacional como Financiero del Taller de Autos Súper Fix Cars, estas recomendaciones harán parte de la estrategia para obtener mejores resultados.

- Luego del análisis Financiero realizado al taller de Autos Súper Fix Cars y teniendo en cuenta la forma como se está manejando la parte contable , se recomienda implementar un software contable el cual les ayudará a mantener controles, a realizar una buena toma de decisiones, y además optimizar sus recursos financieros.
- Se recomienda dicha herramienta puesto que por costos es una herramienta de fácil manejo, que se adapta a las necesidades del taller, con expectativas de buenos resultados a corto plazo.
- Respecto al manejo organizacional se recomienda mantener a su personal capacitado y con el conocimiento de la organización, con sentido de pertenencia puesto que así sus empleados

se empoderan de la organización y los resultados son más visibles en cuanto a servicio y calidad del trabajo.

- Se busca el desarrollo y mejoramiento del taller de Autos Súper Fix Cars, con el objetivo que dicha organización crezca y se mantenga en el mercado, para ello es necesario las estrategias de alianzas con otras organizaciones y así mismo posicionar la marca.

- Teniendo en cuenta los buenos resultados esperados en el plan de mejoramiento financiero, se recomienda al negocio realizar otro tipo de inversión ya sea operativa o administrativa para el quinto año ya que la liquidez del mismo permitirá tomar este tipo de decisiones con el fin de no tener fondos ociosos.

## Referencias

Actividad,D. (2010, Diciembre 09). *Slideshare*. Recuperado de Slideshare:

[https://www.google.com.co/search?q=diagrama+de+actividades&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjdg6OV57DZAhVEyVMKHZ-rBp4Q\\_AUICigB&biw=1517&bih=681](https://www.google.com.co/search?q=diagrama+de+actividades&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjdg6OV57DZAhVEyVMKHZ-rBp4Q_AUICigB&biw=1517&bih=681)

Alexander, G. B. (2016). *Lineamientos para legalización de actividad*. Obtenido de Lineamientos para legalización de actividad:

<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/13919/8/ART.%20JAIRO%20ALEXANDER%20GOMEZ.pdf>

Allen, T. F. H., and Hoekstra, T. W. 1993. “ *Toward a Definition of Sustainability*.

*Sustainable Ecological Systems: Implementing an Ecological Approach to Land Management*

98–107. *Rocky Mountain Forest and Range Experiment Station*”. Fort Collins, Colorado,

USA

Arroyo, J. (2014). *MasQue Negocio*. Recuperado de

<https://www.masquenegocio.com/2014/09/09/plan-de-empresa-que-es-para-que-sirve/>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación, Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, cuarta edición. Colombia: Editorial Pearson.

Bernal, C. (2017). *Introducción a la administración de las organizaciones*, segunda edición.

Colombia: Editorial Pearson.

- Cancino, C., Morales, M. y Sciaraffia, C. (2008). *Gestión Responsable del Negocio*. Revista *Estudios de Información y Control de Gestión*. Volumen 14, primer semestre 2008.
- OCárdenas, M. & Mejía C. (2007). *Informalidad en Colombia: nueva evidencia*. Revista Working Papers Series, 35(1), 1-42.
- Castells, M., Portes, A. & Benton, L. (1989). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Baltimore (MD): Johns Hopkins University Press.
- Chiavenato I. (2011). *Planeacion Estratégca. Fundamentos y Aplicaciones* (2 ed.) Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Dinero*. *Las Pymes en cifras*, artículo de la Revista *Dinero* de junio 14 de 2002. [www.dinero.com](http://www.dinero.com) Edición No. 159.
- Fracica, G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana.
- Freyre, A (2017, Mayo 12). *El triangulo invertido para emprendedores Exitosos*. El triangulo invertido para emprendedores. Recuperado de <https://imolko.com/2017/05/12/el-triangulo-invertido-para-emprendedores-exitosos/>
- Gálvez,E.J.(2011).*Cultura Organizacional y Rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/205/20520042006/>
- González, S. (2011. Junio ). *Sistemas Integrados de Gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*. Revista *Escenario*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Sistemas%20integrados%20de%20gesti%C3%B3n,%20un%20reto%20para%20las%20peque%C3%B1as%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Sistemas%20integrados%20de%20gesti%C3%B3n,%20un%20reto%20para%20las%20peque%C3%B1as%20(1).pdf)



- Hernández, R., Baptista, P. y Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hessen, J. (1992). *Teoría del Conocimiento*. Caracas: Editorial Panapo.
- Humberto, M. J. (2014). *Fundamentos de Administración del Talento Humano*. Bogota: Pearson.
- Jany, J. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá D. C.: McGraw-Hill.
- Khan, E., Quaddus, M.( 2015). “ *Development and Validation of scale for Measuring Sustainability Factors of Informal Microenterprises- A Qualitative and Quantitative Approach*”.
- Libro Verde. (2001, Julio 07). *europarl.europa.eu*. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Marulanda, C y López , M. (2013,Mayo ). *La Gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia*.*Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/411-2034-1-PB.pdf>
- Meisel, S., Bermeo, H., & Oviedo, L. (2006). *Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, innovación y la mejor continua*. Scientia et Technica, 165-170.
- Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*, novena edición. Bogotá D.C
- Mendez, R. (2016). *Concepto de un Plan de Empresa*. Mexico: McGril.

Minervino, M. (2014, Abril 17). *Implementación de un proceso de Gestión*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento/>

Mora, E; Vera, M; Melgarejo, Z. (2015, Marzo). *Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio de Bogotá*. *Revista Estudios Gerenciales Universidad ICESI*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

Navia, R. J. (2006). *Estructura de un Plan de Negocio*. Cali: Innovate.

Ochoa V. & Ordóñez A. (2004). *Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del rebusque*. *Revista Estudios Gerenciales*, 20(90). P. 42-45.

Pere. C & Jaume. P. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona. Edicions UPC.

Rafael, A. (2010, Diciembre 29). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Diario oficial. recuperado de [www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2010.html)

Ramírez. R. & Vergara M. (2014). *Oportunidades, sostenibilidad y riesgos de los negocios informales de la comuna 10 de Cali*. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 12(1), 35-41

Rose, K. (2008). *Gestión de la Calidad de proyectos. Qué, cómo y por qué*. 21ª Edición. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana.

Rouf, K. A. 2012. *Green Microfinance Promoting Green Enterprise Development*. *Humanomics* 28 (2): 148–61.

Sanabria, S., Morales, M., & Arias, M. (2010). *Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales*. Facultad de Ciencias económicas, 19-53.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversion. Formulación y evaluación* (2 ed.). Chile Pearson.

Schneider, F, & Enste, D.H.(2000). *Shadow economies: Size, causes, and consequences*. *Journal of Economic Literature*, 38(1): 77-114

Sena, D. y. (2007). *Ser Empresario Plan de Negocios*. Cali: Innovate.

Serna, H.(2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R etidores

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica. Teoría -metodológica- mapas estratégicos, índices de gestión-Alineamiento, ejecución estratégica*, 11 edición. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana.

Villareal, N. J. (2013). *Ingeniería Económica*. Bogotá: Pearson.

Weiers. (1986). *Tamaño de la Muestra y métodos de muestreo* página 212. Pearson.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>SUPER FIX CARS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CONTABILIDAD Y CONTROL</b>	No se llevan libros de contabilidad ni registro de ventas, no hay control de costos y gastos
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b>	Falta de responsabilidad social empresarial con los grupos de interés que pueden generar conflictos legales
<b>ESTRATEGIA</b>	El taller está enfocado a la supervivencia, no tiene metas ni objetivos, ni proyección.
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	La infraestructura del taller no permite que se puedan arreglar más de 6 carros, lo que hace que se genere costos adicionales por parqueadero y pérdida de clientes.
<b>PLAN DE MERCADEO</b>	Sin manejar un plan de mercadeo es probable que el taller pase de la supervivencia a no existir.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>SUPER FIX CARS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PREFERENCIA POR EL TALLER DE CONFIANZA</b>	La mayoría de los dueños de vehículos prefieren un taller de confianza que llevarlo a un concesionario.
<b>COSTO DE LOS CONCESIONARIOS</b>	Los concesionarios manejan un costo elevado para la mayoría de personas.
<b>COSTO DEL SEGURO</b>	No todas las personas pueden asegurar su vehículo, por lo que acuden al taller de confianza
<b>TRÁFICO DE BOGOTÁ</b>	El tráfico de la ciudad hace que sea más probable que el carro reciba rayones, golpes o abolladuras.
<b>FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b>	Estrategias de captación y fidelización de clientes

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>SUPER FIX CARS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>TRAYECTORIA</b>	Larga trayectoria del taller hace que tenga un reconocimiento de los clientes. (18 Años)
<b>AMPLIA CLIENTELA</b>	Amplia clientela que tiene confianza en el taller.
<b>PERSONAL TÉCNICO</b>	Personal técnico con amplia experiencia, excelente calidad en mano de obra.
<b>USO DE INSUMOS</b>	Uso de insumos de alta calidad.
<b>GARANTÍA Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	Garantía y servicio al cliente
<b>AMENAZAS</b>	
<b>SUPER FIX CARS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>	Las nuevas tecnologías han hecho evolucionar los talleres, si no se avanza, el taller puede dejar de sobrevivir.
<b>SITUACIÓN ECONÓMICA PAÍS</b>	Situación económica del país hace que el arreglo del vehículo no sea una prioridad.
<b>INCREMENTO COSTO GASOLINA</b>	El incremento de los costos de la gasolina estimula el no uso de vehículos automotores
<b>TALLERES INTEGRALES</b>	Crecimiento del número de talleres integrales (que hacen mecánica, electricidad, latonería, pintura, entre otros).
<b>AMBIENTE</b>	La pintura es uno de los elemento mas contaminantes para el planeta y afecta la salud de los empleados.
<b>SEGURIDAD</b>	La seguridad en la ciudad no garantiza a los empresarios que no sean víctimas de robo, fleteo, y crimen organizado

Anexo 2

Plan de Mejoramiento Taller Súper Fix Cars



**UNIMINUTO**  
Días  
Días

**Plan de acción para el Mejoramiento Organizacional y Financiero del Taller Super Fix Cars**

PROYECTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO	INICIO DE LA ACTIVIDAD	FIN DE LA ACTIVIDAD	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS
Plan de acción para el Proceso Financiero y Organizacional de la Empresa Super Fix Cars	Diseñar la plataforma estratégica que guiará al taller Super Fix Cars,	A partir de los conocimientos adquiridos en el área de la gerencia se construye una propuesta de lo que serán los lineamientos organizacionales (plataforma estratégica)	1. Reconocimiento de factores que identifican la situación actual de la empresa Super Fix Cars; en materia organizacional	01-jul-18	15-jul-18	Un documento con los factores de análisis	Cantidad de factores analizados F. analizados / F. solicitados	Diario	Cuerpo asesor y dueños	Herramienta en excel. Autores del proyecto
			2. Definición de la filosofía empresarial del taller Super Fix Cars a largo plazo dentro del marco de su caracterización y lo encontrado en el reconocimiento	01-oct-18	10-oct-18	Un documento con los elementos que van a permitir la identificación de la empresa	Cantidad de elementos formulados E. Solicitados / E. sFormulados	Cada tres días	Cuerpo asesor y dueños	Recurso Intelectual. Autores del proyecto.
			3. Revisión del documento con la propuesta de plataforma estratégica del taller Super Fix Cars a fin de tener visto bueno de los propietarios del negocio	12-oct-18	26-oct-18	Tener revisado 100% los elementos que van a permitir la identificación de la empresa	Cantidad de elementos revisados E. revisados / E. formulados	Diario	Propietario del Negocio y cuerpo asesor	Servicio de ploter (Incluido en presupuesto de Marketing y publicidad)
	Desarrollar un plan de capacitación dirigido a todos los colaboradores del taller Súper Fix Cars,	Diseñar un conjunto de actividades que permita capacitar a todos los trabajadores	1. Determinación de las necesidades de capacitación y/o entrenamiento de la organización, según los cargos y las actividades que realizan	01-jul-18	15-jul-18	Un listado con el 100% de las necesidades de capacitación documento	Cantidad de necesidades de capacitación N° de necesidades / N° necesidades a capacitar	Diario	Cuerpo asesor y dueños	Recurso humano. Entrevista con propietario del negocio.
			2. Realización de las presentaciones con las temáticas de capacitaciones, talleres y la evaluación respectiva	01-oct-18	10-oct-18	100% de presentaciones, talleres y evaluaciones requeridas en la capacitación	Cantidad de presentaciones requeridas N° de presentaciones requeridas /N° de presentaciones formuladas	Diario	Cuerpo asesor	Alquiler sala de capacitación con logística necesaria (marcadores, video bind, papelgrafo, etc)
			3. Convocatoria del personal al proceso de capacitación	12-oct-18	26-oct-18	Convocar al 100% los trabajadores del taller SFC	N° de trabajadores en la empresa / N° de trabajadores capacitados	Diario	cuerpo asesor	Notificación escrita
	Fortalecer la comercialización de los servicios del taller super fix Cars.	Realizar convenios con empresas	1. Reconocimiento de la capacidad de producción del taller	12-oct-18	26-oct-18	Un informe de de cuenta de la capacidad productiva del taller	Capacidad productiva N° factores que generan la capacidad productiva / N° de factores reconocidos	Diario	Cuerpo asesor	Propuesta comercial y volantes publicitarios (Incluido en presupuesto de Marketing y publicidad como ítem de material promocional)
			2. Reconocimiento de las empresas con demanda potencial de los servicios del taller	01-nov-18	30-nov-18	Un documento que informe de la cantidad empresa con posibilidad de demandas	Cantidad de empresas N° de empresas con posibilidad de demanda / N° de empresas existentes en el entorno del taller	Diario	Cuerpo asesor	Material promocional (Incluido en presupuesto de Marketing y publicidad)
			3. Alistamiento de una propuesta de convenio taller empresas	23-jul-18	26-jul-18	Un documento con los criterios que respaldara la propuesta de convenio	Cantidad de criterios N° de criterios propuestos / N° de criterios autorizados por los dueños del negocio	Diario	cuerpo asesor y propietarios	Propuesta comercial y (Incluido en presupuesto de Marketing y publicidad)
	Fortalecer la dinámica de los indicadores financieros del Taller Super Fix Cars	Aplicar los diferentes recursos técnicos y léxicos en materia financiera	1. Asesoramiento en materia contable y financiera para el Taller de Autos Super Fix Cars	30-ago-18	15-sep-18	Asesorar al dueño del Taller Super Fix Cars sobre buenas prácticas contables y financieras	Asesoramiento 100% al dueño del Taller	Mensual	Financiero y contable	Pago por concepto de honorarios a un contador público (financiero). Valor Mensual \$500.000
			2. Análisis de necesidades en materia financiera del taller de Autos Super Fix Cars	01-jul-18	15-jul-18	Elaboración de un presupuesto de inversión inicial plasmado las necesidades financieras del	Cantidad de Factores analizados teniendo en cuenta sus debilidades y Fortalezas	Diario	Financiero y contable	Herramienta en excel. Autores del proyecto
			3. Elaboración de un modelo financiero a partir de las necesidades del taller; que contenga los diferentes elementos que garantizan pertinencia a las necesidades	15-jul-18	30-jul-18	Elaboración de un presupuesto de gastos, costos, ventas y activos fijos para obtener una proyección de los	Estados Financieros Proyectados. Indicadores de liquidez, endeudamiento, rotación y	Mensual	Financiero y contable	Pago por concepto de honorarios a un contador público (financiero). Valor Mensual \$500.000
4. Implementación del modelo financiero de acuerdo a las características del Taller de Autos Super Fix Cars			30-sep-18	31-dic-18	Modelo financiero con la información y movimientos contables del taller de Autos Super Fix Cars.	Medición de los indicadores financieros del Taller de Autos Super Fix Cars para identificar la efectividad en la	Mensual	Financiero y contable	Herramienta en excel. Autores del proyecto	