

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAE
S.A.S. DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA**

ANLLELY VANESSA BAÑOL MARIN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JAE
S.AS. DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA**

ANLLELY VANESSA BAÑOL MARIN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas.**

**Ec. Augusto Cardona Londoño
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartago V, Noviembre 23 de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por las bondades recibidas, a mi madre y padre, por todo el amor, a mis familiares, amigos y compañeros por la motivación y el significativo apoyo.

Anllely Vanessa Bañol Marín

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros por hacer parte de este valioso momento de mi vida, a todos los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle que fueron partícipes de este aprendizaje, y que contribuyeron de manera significativa al desarrollo de los conocimientos y habilidades que hoy me permiten ser una profesional íntegra con el poder de transformar positivamente la sociedad. A todas las personas que me brindaron su apoyo, y que me hicieron creer en mis sueños. ¡Gracias...!

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	14
1. PROBLEMA	16
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.1.2 Formulación del problema.	16
1.1.3 Descripción del problema.	16
1.1.3.1 Síntomas.....	16
1.1.3.2 Causas.	17
1.1.3.3 Consecuencias.....	17
1.1.3.4 Control de resultados.	18
1.1.3.5 Sistematización del problema.....	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo general.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.	20
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	22
1.4.1 Tipo de estudio.	22
1.4.2 Método.	23
1.4.2.1 Deductivo.....	23
1.4.3 Enfoque cualitativo.....	23
1.4.4.1 Tipo de Fuentes de información.....	24
1.4.4.2 Tipos de información primaria utilizada.	26
1.4.4.3 Diseño de la Matriz de logro de objetivos.....	27
1.4.4.4 Fotos socialización del proyecto.....	28
1.4.4.5 Resultados esperados.....	28
1.4.4.6 Área administrativa.....	28
1.4.4.7 Área financiera.	28

1.4.4.8	Área de mercadeo.....	28
1.4.4.9	Área de gestión de talento humano.	28
1.4.4.10	Diseño de la matriz de impacto normativo.	29
1.4.4.11	Nombre de las personas que trabajan en el proceso.	29
2.	MARCO REFERENCIAL	30
2.1	ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	30
2.1.1	Matriz de antecedentes bibliográficos.	32
2.2	MARCO HISTÓRICO	34
2.3	MARCO TEÓRICO	37
2.3.1	Objetivo de la implementación del Direccionamiento estratégico en la empresa JAE S.A.S.....	38
2.3.2	El direccionamiento estratégico y los desafíos internos y externos.	39
2.3.3	Escuelas y Autores de Planeación y direccionamiento estratégico.	39
2.3.4	Estudios sobre configuración en la Universidad McGill.	42
2.3.5	Logros esperados con el diseño del direccionamiento estratégico en la empresa JAE S.A.S a largo plazo.	44
2.3.6	Matriz de marco teórico.....	45
2.4	MARCO CONCEPTUAL.....	47
2.4.1	Enfoque del direccionamiento estratégico.....	50
2.4.1.1	Direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.....	50
2.4.2	Discusión de los autores.....	51
2.4.3	Abordaje del tema en la investigación.	54
2.5	MARCO LEGAL	55
2.5.1	LEY 1258 de 2008.	55
2.5.2	LEY 769 de 2002.	55
2.5.3	LEY 1429 de 2010.....	57
2.5.4	Código sustantivo del trabajo de 1950.....	58
2.5.5	DECRETO 410 de 1971..	58
2.5.6	Análisis de la Matriz de impacto normativo.....	59

2.6 MARCO CONTEXTUAL	61
3. RESULTADOS.....	68
3.1 DISEÑO DE LA MATRIZ DOFA.....	68
3.1.1 Análisis interno:	68
3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BENCHMARKING	99
3.2.1 Desarrollo del Benchmarking.	100
3.3 FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ...	110
3.3.1 Objetivo.....	110
3.3.2 Diagnóstico.	110
3.3.3 Modelo del direccionamiento estratégico propuesto.	110
3.4 FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	119
3.5 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	124
4. CONCLUSIONES.....	127
5. RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	133

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.	25
Tabla 2. Antecedentes.	33
Tabla 3. Matriz de marco teórico.....	44
Tabla 4. Matriz de discusión teórica.....	54
Tabla 5. Matriz de impacto normativo.....	59
Tabla 6. Identificación del modelo de Planeación de la empresa JAE S.A.S..	69
Tabla 7. Identificación del modelo de organización de la empresa JAE S.A.S.	69
Tabla 8. Identificación del modelo de dirección de la empresa JAE S.A.S.....	70
Tabla 9. Identificación del modelo de control de la empresa JAE S.A.S.	71
Tabla 10. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa JAE S.A.S.	72
Tabla 11. Análisis externo de la empresa JAE S.A.S.....	75
Tabla 12. Matriz de estrategias DOFA.	76
Tabla 13. Resultados obtenidos mediante entrevista a Directivas de la empresa JAE S.A.S.....	77
Tabla 14. Datos obtenidos en la pregunta 1.	78
Tabla 15. Datos obtenidos en la pregunta 2.	79
Tabla 16. Datos obtenidos en la pregunta 3.	80
Tabla 17. Datos obtenidos en la pregunta 4.	81
Tabla 18. Datos obtenidos en la pregunta 5.	82
Tabla 19. Datos obtenidos en la pregunta 6.	83
Tabla 20. Datos obtenidos en la pregunta 7.	84
Tabla 21. Datos obtenidos en la pregunta 8.	85
Tabla 22. Datos obtenidos en la pregunta 9.	86
Tabla 23. Datos obtenidos en la pregunta 10.	87
Tabla 24. Resultados obtenidos mediante entrevista a trabajadores de la empresa JAE S.A.S.....	88
Tabla 25. Datos obtenidos en la pregunta 1.	89
Tabla 26. Datos obtenidos en la pregunta 2.	90
Tabla 27. Datos obtenidos en la pregunta 3.	91
Tabla 28. Datos obtenidos en la pregunta 4.	92
Tabla 29. Datos obtenidos en la pregunta 5.	93
Tabla 30. Datos obtenidos en la pregunta 6.	94
Tabla 31. Datos obtenidos en la pregunta 7.	95

Tabla 32. Datos obtenidos en la pregunta 8.	96
Tabla 33. Datos obtenidos en la pregunta 9.	97
Tabla 34. Datos obtenidos en la pregunta 10.	98
Tabla 35 Matriz de hallazgos.....	99
Tabla 36. Matriz de determinantes de éxito de la EMPRESA JAE S.A.S	102
Tabla 37. Principios corporativos.....	114
Tabla 38. Valores propuestos.	116
Tabla 39. Plan de acción para el direccionamiento estratégico.	120
Tabla 40. Matriz de indicadores.	124
Tabla 41. Ficha técnica 1.Directivas.....	134
Tabla 42. Ficha técnica 2.Trabajadores.....	136
Tabla 43. Diseño del Diario de Campo.	147
Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.	149

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultados obtenidos de la pregunta 1.....	78
Gráfica 2. Datos obtenidos en la pregunta 2.	79
Gráfica 3. Datos obtenidos en la pregunta 3.	80
Gráfica 4. Datos obtenidos en la pregunta 1.	81
Gráfica 5. Datos obtenidos en la pregunta 5.	82
Gráfica 6. Datos obtenidos en la pregunta 6.	83
Gráfica 7. Datos obtenidos en la pregunta 7.	84
Gráfica 8. Datos obtenidos en la pregunta 8.	85
Gráfica 9. Datos obtenidos en la pregunta 9.	86
Gráfica 10. Datos obtenidos en la pregunta 10.	87
Gráfica 11. Datos obtenidos en la pregunta 2 dirigida a los trabajadores.....	89
Gráfica 12. Datos obtenidos en la pregunta 2 dirigida a los trabajadores.....	90
Gráfica 13. Datos obtenidos en la pregunta 3 dirigida a los trabajadores.....	91
Gráfica 14. Datos obtenidos en la pregunta 4 dirigida a los trabajadores.....	92
Gráfica 15. Datos obtenidos en la pregunta 5 dirigida a los trabajadores.....	93
Gráfica 16. Datos obtenidos en la pregunta 6 dirigida a los trabajadores.....	94
Gráfica 17. Datos obtenidos en la pregunta 7 dirigida a los trabajadores.....	95
Gráfica 18. Datos obtenidos en la pregunta 8 dirigida a los trabajadores.....	96
Gráfica 19. Datos obtenidos en la pregunta 9 dirigida a los trabajadores.....	97
Gráfica 20. Datos obtenidos en la pregunta 2 dirigida a los trabajadores.....	98
Gráfica 21. Servicio al cliente.	103
Gráfica 22. Selección de personal.....	104
Gráfica 23. Capacidad financiera.....	105
Gráfica 24. Dirección y estilo de dirección.	106
Gráfica 25. Precios y tarifas.....	107
Gráfica 26. Posicionamiento de la marca.	108
Gráfica 27. Comparación clave de éxito de la competencia.	109

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de direccionamiento propuesto.	112
Figura 2. Organigrama de la empresa JAE S.A.S.....	113
Figura 3 . Lista de asistencia socialización.....	157

ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formato de entrevista dirigido a empleados y directivas de la Empresa JAE S.A.S.....	133
Anexo B. Diseño del Diario de Campo.....	147
Anexo C. Matriz de logro de objetivos.	149
Anexo D. Fotos socialización trabajo de grado.	155
Anexo E. Lista de asistencia socialización.....	156

INTRODUCCIÓN

La propuesta de trabajo se justifica en la medida que responde a las necesidades académicas de la estudiante, le permite poner en práctica el conocimiento adquirido en el área, favorece el desarrollo de destrezas laborales y profesionales; pero especialmente por el impacto que tiene al interior de la empresa porque se crea un ambiente de confianza, competitividad y compromiso, lo favorece la ejecución del trabajo bajo lineamientos claros, con objetivos previamente determinados y con un plan de acción claramente definido.

Se contribuye en el progreso e impacto social de la empresa JAE S.A.S. en la ciudad, puesto que, al ser más competitiva, se refleja en generación de empleo, incremento en el pago de impuesto y bienestar social. Se fortalece el sector productivo, ya que el desarrollo tiene efecto en cadena, servir de apoyo a las empresas, fomenta el crecimiento económico de la ciudad, se minimiza el empleo informal y se fortalece el formal, además de dejar en evidencia la importancia de la interacción de la Universidad y el sector productivo.

Para la construcción del marco teórico, se tomaron como referente las Escuelas de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico y la Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación. La primera soportada por los preceptos de Michael Porter la cual se centraba en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas.

La segunda, por Dani Miller y Mintzberg, integra el pensamiento de cada escuela en un modelo más complejo, pero a la vez versátil, haciendo énfasis en la configuración la cual se fundamenta en las condiciones internas de la organización y del entorno en el cual interactúa y la transformación que indica el proceso de construcción de la estrategia como mecanismo de transformación.

El diseño metodológico tiene como finalidad la construcción y direccionamiento de cada una de las etapas de la investigación a realizarse en la empresa JAE S.A.S de la ciudad de Cartago, se toman en consideración el método de investigación, el enfoque y las diversas técnicas utilizadas para obtención de información.

En este caso se empleó el método deductivo porque a partir de teorías y problemas generales existentes en las áreas de la empresa, se determinó cuáles eran de mayor aplicación y validez para el contexto de la empresa y se estableció cual era el plan de trabajo a seguir.

Se utilizó un enfoque mixto porque permite un análisis de las características más destacadas de la empresa y el respaldo estadísticos resultado de la elaboración

de las encuestas, logrando una visión sistémica de la misma. De igual manera se identificaron cada una de las fuentes de información de mayor validez para definir y orientar la investigación, esto permite que la recolección, selección, clasificación y por último la sistematización sean confiables, dinámicas, flexibles y oportunas.

Otra técnica utilizada es la observación directa como mecanismo de medición del comportamiento organizacional y como elemento para evaluar las situaciones observables. También se elaborarán encuestas donde se pueda tomar información de empleados y clientes para reconocer la gestión interna y externa. Y por último se aplicó la entrevista la cual tiene como propósito reconocer la visión de la administración y la forma como están operando el negocio.

Ante la falta de claridad para el manejo de la empresa, se optó por diseñar plan de direccionamiento estratégico, que es el proceso que se basa en la planeación estratégica y tiene como finalidad diseñar las estrategias de mercado que orientarán el accionar de la empresa.

Para ello es necesario trabajar sobre cuatro objetivos, en primer lugar se busca realizar el diagnóstico organizacional para determinar aciertos y desaciertos en la gestión interna y externa, en segundo lugar analizar el mercado para reconocer cada uno de los riesgos asociados al funcionamiento de la empresa y del comportamiento del mercado. En tercer lugar, diseñar el plan de acción para brindar herramientas para garantizar una buena gestión, así como reconocer ventajas del mismo.

Finalmente se desarrolló el plan de seguimiento y control para lograr una correcta evaluación de la ejecución del Plan de Direccionamiento estratégico, es claro que mediante la asesoría no se logra implementar el plan, pero se dejan los lineamientos claros para su valoración. Es muy importante contar con dicha metodología para obtener información confiable, que ayude a identificar avances en el proceso, que áreas y cargos presentan mejores resultados o dificultades si es el caso, que facilite la toma de decisiones y la adaptación del plan a nuevas necesidades y requerimientos de la empresa, los clientes y el mercado.

1. PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes: estos se describen de manera detallada en cada uno de los puntos que se referencian detalladamente a continuación:

La empresa desde sus inicios no ha contado con lineamientos claros para su gestión, está ha operado de manera empírica, lo que representa serios riesgos para su normal funcionamiento, crecimiento y competitividad, porque no se han definido objetivos, ni se han identificado peligros y ventajas para la empresa en el mercado.

1.1.2 Formulación de la pregunta problema.

¿Cómo elaborar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa JAE SAS del municipio de Cartago-Valle, que permita mejorar los procesos administrativos?

1.1.3 Descripción del problema. Mediante el análisis de las condiciones internas y externas de la empresa, se reconoció la importancia de la intervención y apoyo a la gestión de la misma, esto a través del análisis y diagnóstico de la problemática para el diseño de un direccionamiento estratégico, cuyo propósito es identificar riesgos y oportunidades de la empresa y del mercado. Se busca maximizar la inversión, el uso de los recursos y garantizar crecimiento en todas las áreas funcionales de la empresa.

1.1.3.1 Síntomas. La ausencia de plan de direccionamiento estratégico, ha generado un marcado estancamiento en los ingresos, ha condicionado la participación en el mercado local y regional, y ha comprometido su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes, también debe considerarse que la falta de direccionamiento reduce la capacidad de adaptación a las necesidades y requerimientos del mercado, la empresa actúa bajo incertidumbre porque no tiene un plan de acción previamente diseñado que sirva de respuesta a sus proyecciones y expectativas.

Además la capacidad financiera de la empresa no permite la vinculación de personal calificado de manera permanente que pueda analizar de manera constante las ventajas comparativas y competitivas de la empresa, así como identificar oportunamente los riesgos existentes en el entorno y con ello las oportunidades que este presenta, se busca entonces desarrollar mecanismos que le permitan afrontar de la mejor manera los desafíos internos y externos.

La empresa debe a través de un plan de trabajo claramente definido, reconocer y mitigar los riesgos, elevar significativamente el aprovechamiento de los recursos disponibles para contribuir a la generación de empleo.

La empresa comercializa motos en la ciudad de Cartago y el Norte del Valle, si bien presenta índices de crecimiento favorables que están en promedio en el 5% anual de acuerdo a los antecedentes históricos contables (sin contar con otro referente que permite contrastar la información), se visualiza que la falta de unas directrices claras de la empresa y del manejo de costos que es un problema generalizada en la ciudad, ha llevado a la pérdida de gran número de compradores de locales y de ciudades aledañas, estos han optado por realizar sus compras en la ciudad de Pereira, cuyos costos son inferiores a los registrados actualmente, llevando a una pérdida importante en ventas e ingresos.

Igualmente, la falta de planes de acción ha favorecido la incursión de otras empresas en el mercado local, esto es una clara demostración de la ausencia de estrategias orientadas al cliente, esto ha llevado a su vez a reducir la participación en el mercado.

1.1.3.2 Causas. Se pueden considerar diversas causas, entre ellas la ausencia de un plan de trabajo, la reducción de los resultados del trabajo en equipo, el desconocimiento por parte de los empleados de recursos para elevar su desempeño y el desconocimiento de los riesgos y oportunidades de la empresa y la consecución de resultados globales.

Se desconoce la importancia de la gestión adecuada como mecanismo de crecimiento y desarrollo institucional, como medida de prevención, desconocimiento de los riesgos asociados al giro del negocio y como medida de impacto social positivo.

1.1.3.3 Consecuencias.

Como consecuencias inmediatas se pueden identificar:

- Incremento en los Costos
- Desconocimiento de los riesgos asociados al negocio y al mercado
- Desconocimiento y sub-aprovechamiento de las oportunidades
- Se reduce el servicio al cliente
- Reducción de la competitividad
- Desconocimiento de las ventajas y desventajas de la competencia
- Sub-aprovechamiento de la capacidad instalada
- Se reduce el retorno de la inversión
- Carencia de estrategias de mercado

1.1.3.4 Control de resultados. Se busca mitigar las consecuencias de la inexistencia de un plan de gestión que canalice el accionar de la empresa, con esto se busca potenciar su crecimiento, posicionamiento y el impacto en el mercado local y regional.

Como medida de control tras el diseño del direccionamiento estratégico, se plantea el plan de seguimiento y control que garantice no solo la aplicación del plan, sino también el constante monitoreo que garantice los ajustes necesarios para que haya mejoras significativas.

1.1.3.5 Sistematización del problema.

- ¿Qué carencias se busca mitigar en la empresa J.A.E S.A.S mediante el desarrollo del direccionamiento estratégico?
- ¿Cómo puede desarrollarse el plan para que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa?
- ¿Qué mecanismos se pueden desarrollar para involucrar a todos los miembros de la empresa en el plan de mejoramiento?
- ¿Cómo puede el diseño del direccionamiento estratégico contribuir a la capacidad competitiva de la empresa?
- ¿Cómo puede el diseño del direccionamiento estratégico contribuir a una mayor cobertura del mercado?
- ¿Cómo puede elevar la capacidad de respuesta y cobertura de las necesidades de los clientes?

Los resultados son haciendo frente a las cuatro áreas existentes en la empresa; mediante el diagnóstico se hace un enfoque holístico de la misma y de la problemática existente.

En el Área administrativa, se pretende con el diseño del plan de direccionamiento estratégico, lograr una mayor gestión del talento humano, del aprovechamiento de los recursos disponibles, una mayor capacidad competitiva, pero sobre todo en la organización global y en el enfoque interno y externo.

De igual manera contribuir a la toma de decisiones, que le permitan a JAE S.A.S, actuar bajo directrices claras con estrategias de mercado precisas y bien direccionadas. La principal expectativa es que haga un aporte significativo en su parte operativa, que le permita hacer una ventaja competitiva sostenible.

En el Área financiera se busca el mejoramiento de los procesos y de los resultados individuales y colectivos para que haya un mayor índice de ventas que repercuta en un incremento de los rendimientos. Se busca que identifique maneras para diversificar los ingresos y utilidades.

En el Área de mercadeo, se busca que mediante el diseño del plan, la empresa logre mayor participación en el mercado a través del reconocimiento de oportunidades y riesgos.

En el Área de gestión de talento humano, se pretende que los trabajadores reconozcan el impacto e importancia de su puesto de trabajo dentro de la empresa, el mejoramiento en la ejecución de las tareas, brindarles la información suficiente para maximizar los resultados individuales y del equipo de trabajo, que se maximice el uso de los recursos y que se preparen adecuadamente para el logro de los objetivos.

A partir de esto se definen además los indicadores, los cuales se determinan con el fin de establecer la relación existente entre las variables cualitativas y cuantitativas.

En este punto se deben considerar aspectos como:

- Elementos clave a mejorar.
- Determinación de los resultados a esperar.
- Fecha estimada para la consecución de resultados.
- Actividades a ejecutar.
- Recursos requeridos.
- Costos asociados.
- Tiempo para la consecución de recursos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Desarrollar una propuesta para el direccionamiento estratégico de la empresa JAE S.AS del municipio de Cartago Valle, que permita mejorar los procesos administrativos.

1.2.2 Objetivos específicos.

- A) Realizar el diagnóstico de las condiciones internas y externas de la organización, mediante el desarrollo de la DOFA para identificar potencialidades y riesgos.
- B) Analizar la competencia de la empresa mediante estudios comparativos con el fin de reconocer las potencialidades y falencias de cada uno, a través del diseño del Benchmarking.
- C) Formular el direccionamiento estratégico que le permita a la empresa una adecuada gestión administrativa y una correcta toma de decisiones.
- D) Formular los planes de acción de la empresa necesarios para lograr el direccionamiento estratégico.
- E) Diseñar el sistema de seguimiento y control, con el fin de monitorear el cumplimiento de los planes de acción que garanticen el adecuado desarrollo del direccionamiento estratégico.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El diseño del Direccionamiento Estratégico en la empresa JAE S.A.S, reside en la necesidad de definir con claridad el plan de acción en toda la empresa, la inexistencia de este ha generado dificultades para el logro de los objetivos, ha debilitado el posicionamiento de la empresa en el mercado y ha condicionado los ingresos.

A través de este se busca definir unos lineamientos claros que repercutan en el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos y procedimientos de la empresa, igualmente que contribuya a la toma de decisiones, porque se cuenta con datos y cifras que respaldan las decisiones.

Aplicar un pensamiento organizado, estratégico, para facilitar un desarrollo integral de la organización de tal manera que se refleje en las directivas, empleados, clientes y en la forma como se proyecta en el mercado. Se espera visualizar la importancia de la misión, visión y un plan de trabajo que le permitan la permanencia y crecimiento en el entorno.

Otro punto clave es mejorar las condiciones laborales, garantizando la ejecución de las tareas con la mayor calidad posible, propiciar un clima organizacional que

favorezca el desarrollo de la iniciativa individual y que contribuya a elevar el sentido de pertenencia.

Brindar herramientas a todos los miembros de la organización para que se eleve la productividad, la competitividad y los resultados financieros, de igual manera que las directivas cuenten con un enfoque claro que le simplifique la planeación, la organización, la dirección y el control y con ellas la toma de decisiones, se debe diseñar un plan de capacitación para directivas y empleados, que puedan con ello mantener el rumbo.

El direccionamiento estratégico favorece el reconocimiento de riesgos, oportunidades y nuevas maneras de ejecutar el trabajo, haciéndolo menos complejo y por lo tanto más rentable, los empleados y directivas dispondrán de más tiempo para analizar el entorno y reconocer nuevas posibilidades de negocio.

El trabajo organizado trae reducción de errores, minimiza el tiempo ocupado en cada actividad, cada empleado conoce con certeza cuales son los componentes del puesto de trabajo, su objetivo y lo que se espera del mismo.

Esas precisiones en la ejecución de las tareas, conlleva a un mayor rendimiento económico, a la satisfacción de los clientes, aumento en el compromiso de los trabajadores y por consiguiente más posibilidades de crecimiento.

Se busca contribuir a la rentabilidad de la empresa, para que logre mayor impacto social, que genere bienestar a través de la generación de empleos directos e indirectos, al pago de impuestos, que se reinvierte en el desarrollo de la ciudad, y que de ser posible tenga influencia en la ciudad, el Norte del Valle y Eje Cafetero.

Incentivar el crecimiento de la empresa JAE S.A.S a través del diseño del Direccionamiento estratégico favorece a inversionistas, trabajadores, clientes y comunidad en general, como se había planteado, se fortalece el surgimiento de empleo formal en la ciudad donde predomina el subempleo y el empleo informal.

En primer lugar, la investigación permite a la asesora enfrentarse a la compleja problemática de una pequeña empresa, que le permite visualizar de manera global la organización y a partir del análisis riguroso, puede elegir el tema de intervención y diseñar la propuesta de trabajo.

En segundo lugar, se ajusta a las necesidades de la práctica, teniendo con ella la posibilidad de aplicar el conocimiento previamente adquirido y la disponibilidad de tiempo para el desarrollo del trabajo, así como el apoyo de las directivas y empleados de la empresa.

Y por último este tipo de asesorías se convierten en una valiosa herramienta para el desarrollo y crecimiento de habilidades y destrezas tanto laborales como

profesionales, favoreciendo además el posicionamiento de la imagen de la universidad en la ciudad.

Como bien se ha planteado el proyecto se divide en dos etapas en la primera se define el tema de intervención y en la segunda se definen las herramientas, técnicas y recursos necesarios para llevarse a cabo. La investigación se limita al diseño del Direccionamiento estratégico, dejando la implementación a las directivas, pero previamente dejando los lineamientos claros para su ejecución.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Tiene como fin la construcción de cada una de las etapas de la investigación que se lleva a cabo en la empresa JAE S.A.S de la ciudad de Cartago, es importante considerar elementos como el método de investigación, el enfoque y las técnicas que permiten obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación, solo con estos elementos se puede identificar la problemática existente y plantear soluciones viables.

1.4.1 Tipo de estudio. Al no contar con referentes de este tipo de investigación en la empresa JAE S.A.S. de la ciudad de Cartago, se considera un estudio exploratorio, además se pretende dar una visión general de la problemática existente y de las posibles soluciones a implementar para contribuir a su mejoramiento.

Si bien en los nueve años que lleva en el mercado ha tenido resultados bastante satisfactorios, ha trabajado bajo condiciones de alto riesgo porque no existe un direccionamiento claro, ni un plan de trabajo preestablecido.

De este modo se busca que tanto los trabajadores, las directivas y los clientes se familiaricen con el potencial de crecimiento de la empresa considerando las múltiples alternativas de producto y servicio y de crecimiento.

Esto le permite reconocer y maximizar el impacto local y regional, tanto a nivel económico, humano, social, laboral y ambiental, además de dimensionar servicios y productos inexistentes en la actualidad.

El estudio descriptivo permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa JAE S.A.S, reconocer el direccionamiento actual, el nivel competitivo, las características del equipo de trabajo e identificar las necesidades de mejoramiento, pero sobre todo describir de manera minuciosa las situaciones y eventos.

¹Ayuda a identificar y describir de manera detallada las características más importantes de la empresa, se identifican riesgos y potencialidades internas y externas.

Para iniciar la investigación donde a partir del análisis de la situación se optó por la implementación del direccionamiento estratégico para ellos, es necesario hacer un diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa, hacer el análisis interno y externo de la misma, realizar el análisis del mercado, diseñar el plan de mejoramiento y el plan de seguimiento y control de resultados.

1.4.2 Método.

1.4.2.1 Deductivo. La lectura de documentos, el análisis del entorno y de la problemática existente en la empresa, permiten identificar los elementos científicos que soportan la investigación, delimitan la investigación y determinan el impacto de la toma de decisiones hasta ahora implementada.

1.4.3 Enfoque cualitativo. Aunque inicialmente se había pensado en un enfoque mixto, se opta por el cualitativo ya que se describe de manera detallada, fenómenos, actitudes, entre otras situaciones presentes en la empresa JAE S.A.S, que son suficiente soporte que permite una visión integral y desde perspectivas diferentes para validar la investigación. El enfoque se complementa para dar más precisión y certeza sobre el tema y en especial sobre los resultados obtenidos.

Al darse predominantemente la recopilación de datos no numéricos permite delimitar la investigación y responder a cada uno de los interrogantes, este enfoque favorece la recolección de datos de manera flexible, se analizan fundamentalmente comportamientos, actitudes dentro de la empresa y con cada uno de los clientes, así mismo se analizan expresiones verbales y no verbales que condicionan los resultados de la empresa.

1.4.4 Fuentes para la recolección de la información. Si bien los elementos anteriores son importantes, estas técnicas determinan la calidad y orientación de la información, porque favorecen la recolección, selección, clasificación y por último la sistematización y organización de la misma (Ver Anexo A).

Facilitan la construcción de tablas, gráficas y el análisis de las mismas, lo cual permiten una visión más clara de las potencialidades y riesgos existentes en la empresa.

¹ Hernández Sampieri, Roberto. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. McGraw-Hill, 2014. 6ta edición. P. 7

1.4.4.1 Tipo de Fuentes de información.

Primarias.

- Observación directa: se realiza mediante la interacción y acompañamiento en la empresa, en horas laborales ya que la estudiante también hace parte de la nómina en el momento de desarrollar el diario de campo, se obtiene información precisa y real del funcionamiento de la empresa, con dichas observaciones se crea un diario de campo que se utiliza como uno de los instrumentos fundamentales en el momento del desarrollo de los objetivos del trabajo. (véase Anexo B).
- Entrevista: dirigida a empleados y directivas, donde se realiza una conexión directa con la opinión del empleado y de las directivas al desarrollarse de tipo cerrado y dirigido, con lo que se hace un análisis exacto y se obtiene la información necesaria y en el tiempo que brinda la empresa, por cuestiones de agilidad. (véase Anexo A).
- Lectura de otras investigaciones en el campo: este apoyo se da por medio de lecturas de iniciativa de la estudiante, que supone hacen parte del buen desarrollo de la investigación y que en su momento aplican veracidad a lo descrito en el trabajo.
- Trabajo en equipo: el trabajo en equipo favorece la recolección de datos veraces para la intervención.

Las técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación son herramientas que ayudan a identificar y seleccionar el tipo de información pertinente para la investigación, contribuyen a maximizar el aprovechamiento del tiempo, y a seleccionar las fuentes más significativas para el diseño del direccionamiento estratégico.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	CUALITATIVA
Observación	-Observación directa. -Condiciones y cualidades del equipo de trabajo. -Condiciones del entorno de trabajo. -Condiciones del mercado. -Diario de campo. -Ficha técnica.	Análisis de actitudes, aptitudes, perfiles académicos y laborales.
Entrevista	-Cuestionario. -Reconocimiento de las necesidades de los trabajadores. -Reconocimiento de las potencialidades de los trabajadores. -Reconocimiento de las condiciones internas de trabajo.	Análisis de perspectivas de directivos y empleados.
Bibliografía	Análisis de contenido. Matriz de antecedentes bibliográficos.	Revisión de material de archivo y la calidad de los datos almacenados.
Análisis documental	Elaboración de tablas de análisis.	Consulta de textos, escuelas, teorías y autores.
Trabajo en equipo	Lluvia de ideas. Trabajadores. Estudiante.	Comparativa de la técnica y la efectividad en la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Estas técnicas permiten recopilar información, que sirva como soporte para el desarrollo de la propuesta de asesoría y que basada en información real contribuye al fortalecimiento empresarial, por medio del direccionamiento estratégico de la empresa.

Secundarias.

- Archivos de la empresa: los facilita el gerente a la estudiante para que sean tomados los datos necesarios para la investigación, además de que la estudiante tiene acceso a todos los archivos digitales por medio de las plataformas que la empresa utiliza.
- Textos de administración: estos textos son en su mayoría consultados por decisión de la estudiante, ubicados dentro de las instalaciones de la empresa y de la universidad del valle sede Cartago.
- Análisis de otras empresas del mismo sector: este análisis se logra gracias a la accesibilidad que tiene la estudiante en la industria, y a que el gerente es socio de otras marcas de la competencia de la empresa JAE S.A.S.
- La asesoría de los docentes de la Universidad del Valle: este tipo de contacto se da por medio de la asesoría de los docentes que la universidad asigna como coordinadora, jurados, evaluadores, asesores y adicional docentes que apoyan la investigación con sus saberes.
- Internet: el fácil acceso a páginas web que facilitan la información para el desarrollo de la investigación.

1.4.4.2 Tipos de información primaria utilizada.

Observación directa.

Permite desde la propia experiencia de la estudiante hacer la medición y registro de cada uno de los elementos, personas y situaciones observables, puede de manera directa realizar la experimentación y verificación empírica.

Mediante esta técnica se reconocen factores de riesgos operativo, competitivo, económico y humano, además se busca determinar el impacto positivo y negativo en cada uno de ellos.

Entrevista.

A. Elaboración de la entrevista. Inicialmente se había pensado en un diseño abierto para las entrevistas, pero por facilidad de tiempo se desarrolló un cuestionario de tipo cerrado y dirigido, para esto se diseñó un cuestionario de 10 preguntas, dirigidas a directivas y empleados, con el fin de reconocer cual es la percepción que estos tienen de la empresa, de la gestión implementada y de la problemática existente (Ver anexo A).

B. Objetivo de la entrevista. El objetivo de la entrevista es visualizar la problemática de la empresa desde la perspectiva de las directivas y trabajadores.

C. Alcances de la entrevista. Esta dirigida a empleados y directivas para determinar la visión que tienen de la empresa y de la problemática existente cada uno de los grupos.

D. Tratamiento de la información. El tratamiento de la información tiene un doble propósito, en primer lugar contribuir en la construcción de la investigación de la manera más rápida y práctica y segundo simplificar el tiempo de la sistematización y organización de la información.

1.4.5 Población y muestra. La encuesta va dirigida a empleados y directivas, consta de diez (10) preguntas cerradas, enfocadas a reconocer las necesidades y tendencias de cada una de las partes.

1.4.6 Diario de campo. El Diario de Campo es una herramienta de fácil uso que permite registrar de manera ordenada y simple los eventos, procesos y situaciones observadas y sus características, es un elemento de soporte de lo observado e identificado, donde se plasma solo la información relevante para la investigación.

Permite el análisis sistemático de los hechos para identificar posibles avances y los aportes para la investigación final, se aplica predominantemente en investigaciones cualitativas.

Se compone de dos partes fundamentales, en la primera se registran las observaciones realizadas y en la segunda se hace el análisis de las observaciones hechas en primera instancia. Es importante tener claridad que debe mantenerse activa durante toda la investigación que se realiza, permite profundizar sobre los hechos observables, reflexionar sobre estos y plantear soluciones a la problemática identificada.

Por otro lado facilita el diagnóstico de cada una de las dificultades existentes en la empresa, ya sean individuales o colectivos, este diario de campo ayuda a la reflexión pedagógica, pues permite revisar las teorías sobre las que se soporta la investigación y su validez en ella.

Ayuda al análisis de los hechos observados sobre la marcha de la investigación, mejora la calidad de la interpretación, del conocimiento de los hechos, del planteamiento de posibles soluciones y de la obtención de una investigación real.

Se busca tener una herramienta que permita de manera ordenada, en secuencia cronológica y precisa, plasmar las diversas acciones que se ejecutan para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos en la investigación.

La contextualización del Diario de Campo es importante en cualquier proyecto, en la empresa JAE S.A.S, se diseña para centrar el campo de acción, tener directrices claras, tener un referente, lograr canalizar el conocimiento de todo el equipo de trabajo, pero sobre todo trabajar sobre un horizonte preciso. (Ver anexo B).

1.4.4.3 Diseño de la Matriz de logro de objetivos. La Matriz de logro de objetivos es una valiosa herramienta que permite planificar, supervisar, controlar y evaluar el logro de los objetivos previamente diseñados para el proyecto y la consecución de cambios significativos dentro de la empresa.

Permite verificar el progreso del plan y comprobar si los objetivos se están alcanzando, así como definir las herramientas y técnicas para llevar a cabo el seguimiento y control.

Además se identifican los indicadores que permiten la evaluación de las condiciones de la empresa, identificar los diferentes problemas y determinar las características de los mismos, así como seleccionar herramientas para verificar la problemática y con ellos definir las posibles soluciones. (Ver Anexo C).

1.4.4.4 Fotos socialización del proyecto. Tienen como finalidad servir de soporte de la investigación realizada. (Ver anexo D).

1.4.4.5 Resultados esperados. Como bien se ha planteado el proyecto se divide en dos etapas en la primera se define el tema de intervención y en la segunda se definen las herramientas, técnicas y recursos necesarios para llevarse a cabo. La investigación se limita al diseño del Direccionamiento estratégico, dejando la implementación a las directivas, pero previamente dejando los lineamientos claros para su ejecución.

Los resultados se esperan haciendo frente a las cuatro áreas existentes en la empresa; mediante el diagnóstico se hace un enfoque holístico de la empresa y de la problemática existente.

1.4.4.6 Área administrativa. Se lleva a cabo el diseño del plan de direccionamiento estratégico para lograr un mejoramiento en la ejecución de las tareas, en la capacidad competitiva, pero sobre todo en la organización y en el enfoque interno y externo. De igual manera contribuir a la toma de decisiones, que le permitan a JAE S.A.S, actuar bajo directrices claras con estrategias de mercado precisas y bien direccionadas.

La principal expectativa es que haga un aporte significativo en su parte operativa, que le permita hacer una ventaja competitiva sostenible.

1.4.4.7 Área financiera. Que se logre el mejoramiento de los procesos y de los resultados individuales y colectivos para que haya un mayor índice de ventas que repercuta en un incremento de los rendimientos, se busca que identifique maneras para diversificar los ingresos y utilidades.

1.4.4.8 Área de mercadeo. Se busca que mediante el diseño del plan, la empresa logre mayor participación en el mercado a través del reconocimiento de oportunidades y riesgos.

1.4.4.9 Área de gestión de talento humano. Se pretende que los trabajadores reconozcan el impacto e importancia de su puesto de trabajo dentro de la empresa, brindarles la información suficiente para maximizar los resultados individuales y del equipo de trabajo, que se maximice el uso de los recursos, y que se preparen adecuadamente para el logro de los objetivos.

A partir de esto se definen además los indicadores, los cuales se determinan con el fin de establecer la relación existente entre las variables cualitativas y cuantitativas.

En este punto se deben considerar aspectos como:

- Elementos clave a mejorar.
- Determinación de los resultados a esperar.
- Fecha estimada para la consecución de resultados.
- Actividades a ejecutar.
- Recursos requeridos.
- Costos asociados.
- Tiempo para la consecución de recursos.

Estas técnicas permiten recopilar información cualitativa y cuantitativa, que sirva como soporte para el desarrollo de la propuesta de asesoría y que basada en información real contribuye al fortalecimiento empresarial, por medio del direccionamiento estratégico de la empresa.

1.4.4.10 Diseño de la matriz de impacto normativo. Se desarrolla la matriz por medio de información precisa y datos actualizados según la normatividad vigente y tiene como finalidad determinar las normas, leyes, decretos, entre otros que deben considerarse para que la empresa JAE SAS opere bajo los lineamientos legales colombianos.

1.4.4.11 Nombre de las personas que trabajan en el proceso. El trabajo fue ejecutado por la estudiante ANLLELY VANESSA BAÑOL MARÍN como respuesta a varios factores, en primer lugar, porque la empresa JAE S.A.S, requería un solo asesor, en segundo lugar porque se ajusta a los requerimientos académicos y de tiempo de práctica de la estudiante y porque el diseño del direccionamiento puede centrarse en una sola persona, ya que se trata de una empresa pequeña.

Se optó por la asesoría porque se ajusta a las necesidades de la estudiante tanto en tiempo como en proceso académico.

2. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial muestra en forma clara y precisa la estructura temática de la investigación, desarrollando cada una de las etapas de manera secuencial y lógica.

2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Se tomó como base algunos trabajos de grado relacionados con el tema de estudio, con el fin de establecer unos antecedentes, sobre los cuales se desarrolle la propuesta de asesoría.

El trabajo de grado denominado DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO QHSE EN LAS ACTIVIDADES DE “MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN” PARA LA EMPRESA COLOMBIANA DE SERVICIOS E INGENIERÍA – COLSERING S.A.S. elaborado por JOHANNA PAULINE ANDRADE MAHECHA y RUTH CALDERON GOMEZ, en el año 2015.²

La tendencia actual de las empresas que se ven enfrentadas a reaccionar rápidamente ante novedades en cuanto a productos, servicios y tecnología en un entorno cada vez más exigente y dinámico, es el emprender nuevos proyectos que le generen tanto mayor productividad, competitividad y sostenibilidad, como grandes ganancias.

Es por ello que la gerencia estratégica toma gran importancia, ya que una decisión incorrecta puede hacer que un proyecto fracase, dejando desconfianza y mala reputación de la organización y llegado el caso, provocar el fracaso de la misma. La gerencia estratégica, es la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas a las actividades a desarrollar en una organización según sus necesidades, expectativas y cumplimiento de la legislación aplicable que apuntan al mismo objetivo estratégico para alcanzar o exceder las necesidades y expectativas de los stakeholders (personas que tienen un rol o un interés en el proyecto).³

El siguiente trabajo denominado PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A. realizado por DIEGO

² Maecha, Johanna y Calderon, Ruth.

<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/165/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20%20ENTREGA%20FINAL.pdf> [30/10/2017]

³ Maecha, Johanna y Calderón, Ruth. Óp. Cit.

ALEXANDER ZULUAGA VALERO y GABRIEL ARTURO CAIPA OLAYA, en el 2009.⁴

La empresa BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A. creada hace cinco años es una muestra de todo esto, es una empresa joven en el mercado y que en los últimos años ha perdido grandes oportunidades de crecimiento y expansión, apropiación de sus propios recursos de forma rentable así como una mejor representación en el mercado debido a su limitada estructura administrativa, la cual no proporciona las herramientas necesarias para una gestión adecuada por parte de la gerencia que permita guiar a toda la organización dentro de un marco de reconocimiento propio, y que evite seguir generando todo tipo de inconvenientes en su proceso administrativo, financiero, de mercadeo y de gestión humana.⁵

El otro antecedente es Modelo de direccionamiento estratégico para el restaurante "Donde Omar", que permita a la empresa obtener mejor desempeño y sostenibilidad. Realizado por Porras Otálora, Omar Andrés, en el año 2016.

Debido a un mundo cada vez más cambiante y competitivo es necesario que las empresas elaboren una adecuada planeación y direccionamiento estratégico. Donde Omar es un restaurante que ofrece servicios de buffet, desayunos, almuerzos ejecutivos, platos a la carta, eventos y decoración; y por tal motivo se encuentra en un sector altamente competitivo ya que está rodeado de diferentes empresas que ofrecen productos similares y sustitutos. Por esta razón el propósito de este estudio es proporcionarle al restaurante un modelo guía de planeación y direccionamiento estratégico que le permita ser más competitivo, generando así mayor rentabilidad que le permitirá sostenerse en el tiempo exitosamente.⁶

Otro antecedente es el Direccionamiento estratégico y diseño de los formatos para la documentación de los procesos en la Empresa Creaciones Ensueño JR. Elaborado por Martínez Barreto, Braiam Alexis y Melo Bolívar, Jorge Leonardo en el año 2013.

En esta ponencia se desarrolla sobre la aplicación de un direccionamiento estratégico, debido a que la empresa no cuenta con cada aspecto que este abarca, así mismo con el diseño del formato para la elaboración del manual de cargos para la misma, determinados por el organigrama propuesto en el proyecto, también se diseñó el formato para caracterizar y diagramar los procesos que posee la empresa, lo cual les permite documentarlos.⁷

⁴ Zuluaga, Alexander y Caipa, Gabriela.

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf?sequence=1> [30/10/2017]

⁵ Zuluaga, Alexander y Caipa, Gabriela. Óp. Cit.

⁶ Porras, Omar. <http://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2852> [30/10/2017]

⁷ Martinez, Brahian y Melo, jorge. <http://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/352> [30/10/2017]

Finalmente el antecedente denominado Aplicación del direccionamiento estratégico como un método hacia el éxito empresarial, realizado por Pereira Rincón, Nathaly y Porras Ariza, Chabelys en el año 2014. En este artículo se tomara el concepto de direccionamiento estratégico como método que al ser aplicado correctamente y adaptado al entorno y naturaleza de una empresa puede llevar a esta al éxito.⁸

Como es el caso de las empresas Laboratorios Esko y Quasfar M&F S.A cuyos fundadores supieron entender los cambios del entorno a través del tiempo logrando así adaptarse a esto y aplicar estrategias optimas que los llevaron hacia el éxito haciendo crecer su negocio no solo a nivel nacional si no también internacional.

A demás estas empresas aportaron al desarrollo del país a través de actividades de responsabilidad social y de organizaciones gremiales en beneficio del desarrollo económico de su comunidad.⁹

2.1.1 Matriz de antecedentes bibliográficos. La matriz de antecedentes bibliográficos, es una herramienta que permite un proceso ordenado y secuencial de selección de fuentes de información que son pertinentes para la investigación, permite contar con un referente teórico, conceptual y metodológico válido para iniciar el proceso investigativo.

Es importante porque garantiza la calidad de la información, la interpretación y el análisis porque se tienen como referentes de estudio del tema fuentes de diverso origen y aplicación, además facilita los procesos de recolección, clasificación, evaluación y análisis de la información que se obtenga.

Es esencial en el proceso de investigación, porque permite la reflexión sistemática sobre los diferentes tipos de documentos a tener en cuenta, el proceso de selección se da con base a los objetivos específicos a conseguir mediante la investigación. Otra de sus contribuciones es que limita los procedimientos a aplicar y seguir.

⁸ Rincón, Natalia y Porras, Chabelys. <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/2239> [30/10/2017]

⁹ *Ibíd.*

Tabla 2. Antecedentes.

TIPO	TÍTULO	AUTOR	FUENTE	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Artículo	Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación.	Adriana Aguilera Castro	http://rcientificas.uni-norte.edu.co/index.php/pensamiento/articulo/view/1020/4967	Reflexiones: Una aproximación a la relación entre Direccionamiento Estratégico y crecimiento empresarial.	El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr su fines.
Ensayo	Direccionamiento estratégico.	Johnpal,9 de Abril de 2013	https://www.clubensayos.com/DireccionamientoEstrategico/658433.html		Identificación de las ventajas competitivas tras la implementación del modelo de direccionamiento estratégico.
Pasantía	Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cía. S.A.	Diego Alexander Zuluaga Valero y Gabriel Arturo Caipa Olaya	http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf;jsessionid=02F8E2A1DA6D138E4FD97E3EDD395FD3?sequence=1		
Proyecto de grado	Direccionamiento estratégico para el diseño del sistema de gestión integrado QHSE en las actividades de "mantenimiento y reparación" para la empresa colombiana de servicios e ingeniería – colsering s.a.s.	Johanna Pauline Andrade Mahecha y Ruth Calderón Gómez	https://repository.escuelaing.edu.co/bitstream/001/165/1/TRAB-AJO%20DE%20GRADO%20%20ENTREGA%20FINAL.pdf		

Fuente: elaboración propia

Esta valiosa herramienta permite obtener información precisa y coherente con las necesidades de la investigación, ayuda a redescubrir hechos que sin tener estos referentes se habrían pasado por alto, ayuda a la construcción de hechos y conocimientos y a la utilización de técnicas precisas y fuentes confiables.

2.2 MARCO HISTÓRICO

JAE S.A.S o Motocordillera, como es conocida comercialmente, creada en el año 2007 bajo la administración empírica de personas que a través del tiempo han ido trabajando en la implementación de la administración como ciencia, es una empresa que se enfoca en la venta de motocicletas y repuestos para estas; mantenimiento y garantía de vehículos de la marca y servicio técnico especializado.

Existe una gran inversión y gestión de empleo en la compañía pero a su vez tiene una carencia en la distribución de sus funciones y sus procesos donde la falta de criterios lógicos sobresale en la obtención de los resultados; para esto se quiere presentar una asesoría con base en un direccionamiento estratégico para la empresa, luego de análisis del porque este proceso es necesario para lograr los objetivos y metas de la empresa, la práctica sirve para fortalecer el ámbito cultural, social y económico.

Visto desde el punto de vista de las necesidades principales de direccionar la empresa con enfoques a la cultura organizacional con el fin de lograr crecimiento y sostenimiento en el tiempo ya que se conoce que estas medianas empresas también conocidas como pymes son las principales generadoras de empleo en estos momentos a nivel nacional por su control en los procesos y en el ámbito financiero creciendo a la medida del crecimiento global, de antemano se tiene el conocimiento que mantener una empresa en estos momentos donde la economía es tan variable no es nada fácil, pero si bien es difícil mantenerla bajo un direccionamiento estratégico lógicamente se estaría hablando de un estancamiento en caso de no existir la idea principal de crear un modelo de dirección estratégica.

La idea es lograr que los funcionarios ejerzan funciones enfocadas y dirigidas hacia una misma dirección lo que facilitaría el resultado y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de lo contrario cada funcionario trabajaría en pro de una dirección individual donde posiblemente no todos estén visionados hacia la misma dirección u objetivo.

Con la asesoría se pretende crear una guía de estrategias que permita optimizar en general los procesos tanto internos como externos que puedan estar afectando a la compañía. Además de todo se espera perfeccionar los procesos de planeación, dirección y control para lograr encontrar un enfoque estratégico más visionado hacia la ciencia de la administración. Cuando se habla del enfoque social se dirige el tema hacia la responsabilidad social que se debe manejar en condiciones normales para los empleados para que estos hagan parte de la dirección y estrategias que se tomaran en cuenta a la hora del desarrollo de cada una de las actividades de la empresa es más bien no dejar a un lado el área del

talento humano sino convertirlo en parte de la toma de decisiones y en el accionar cotidiano.

Para llegar a lograr todo lo que se pretende con el estudio es necesario que cada integrante de la empresa este en función de aceptar los cambios que se harán y la aceptación a un nuevo manual de procesos que optimizara tanto recursos como sostenimiento de la empresa en el tiempo, el plan de modelo estratégico es un plan a corto plazo pero con miras a mantenerse a través de los cambios que se pueden presentar en el mercado ya que la economía, la sociedad y el ambiente no son temas muy estables para una compañía de este tipo de comercio y más aún cuando se tiene competencia directa e indirecta.

El uso de la motocicleta ha venido incrementándose de manera importante a lo largo de las últimas décadas, haciendo que variables como la producción y la comercialización de estos vehículos presentaran crecimientos sin precedentes dentro del sector industrial en Colombia. Mientras en 1998 rodaban en nuestras calles menos de un millón de motos, en 2016 superaron los 7,2 millones. Hoy, 1 de cada 6,7 colombianos usa la motocicleta para transportarse, con más de 50 millones de viajes diarios de todos los motociclistas en el país.

Consolidado por una marcada preferencia de los colombianos a la hora de elegir su medio de movilidad, el mercado de motos (ensamblaje más importaciones) en el país pasó de 57.528 unidades en el año 2000 a 678.894 unidades en 2015; con una leve baja en las ventas, en 2016 llegó a 567.395 unidades. En el año 2010 se matricularon en Colombia 404.797 motos y en 2016 se matricularon 566.4615 para un crecimiento en el número de matrículas del 39,9% durante esos seis años, lo cual demuestra la preferencia de los colombianos por este medio de transporte.¹⁰

Tal evolución en el sector de la motocicleta en todo el país y, por ende, su utilización dentro de la economía nacional, ha generado un impacto positivo importante tanto a nivel económico (producción, importaciones, consumo interno, inversión y exportaciones, empleo, remuneración al capital, remuneración a los asalariados y contribución a los ingresos del Estado, entre otros), como a nivel social, bien sea como medio de transporte o como fuente de ingresos para personas de estratos bajos.

Además, la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, ECV, realizada anualmente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, muestra cómo los hogares han incrementado la tenencia de este tipo de bienes en el tiempo, al pasar del 8,5% de los hogares en 2003, al 15,1% en 2008, al 15,9% en 2010, al 26,1% en 2015 y proyectado a más del 28% en 2016. El año pasado, la motocicleta logró establecerse en más de 4,1 millones de hogares colombianos, y

¹⁰ ANDI. La motocicleta en Colombia consulta realizada en <http://www.andi.com.co/Documents/LasMotocicletasEnColombia.pdf> Pág. 19 [03/11/2017]

más del 15% de esos hogares en los estratos 2 y 3 tenían más de uno de estos vehículos.

De otra parte, el acceso a la moto se ha generalizado entre los estratos económicos más bajos, casi el 54% de los nuevos compradores de motos en el año 2016 pertenecían a hogares de los estratos 1 y 2. Al ser el vehículo utilizado por un número significativo de personas en los estratos más bajos, se puede considerar como un elemento importante de inclusión social y, por lo tanto, como un mecanismo clave en la lucha contra la pobreza. La motocicleta adquiere cada año mayor presencia en los hogares colombianos con un crecimiento entre los años 2003 y 2016 estimado en más del 200%.¹¹

La importancia social de las motocicletas es incuestionable. En 2016, de los nuevos compradores de motos, el 59% está empleado y el 32,9% trabaja como independiente; muchos de ellos indican que usan su motocicleta como herramienta de trabajo. Ese mismo año, en lo que respecta a las motivaciones que tienen los colombianos a la hora de adquirir una motocicleta, se encontró que el 75,6% lo hizo como una alternativa para su transporte diario y es de resaltar que el 22,4% compró su moto para aumentar ingresos, o sea, como una alternativa para generar recursos adicionales para sus familias. Cerca del 15% de las motocicletas, representando aproximadamente dos millones de personas y sus familias, son usadas como herramientas de trabajo.¹²

La moto en Colombia ha permitido que el transporte esté al alcance de la mayoría de la población, en particular de aquellas personas que no tienen otra forma de acceder a bienes, servicios y actividades básicos. Una movilidad limitada supone un importante elemento de exclusión social que determina el nivel de pobreza. La motocicleta contribuye a mejorar las conexiones de las redes de transporte y así aporta a combatir la exclusión social, puesto que permite superar los obstáculos vinculados a la accesibilidad, la disponibilidad, la aceptabilidad y la asequibilidad del sistema de movilidad.

Una de las estrategias más importantes en la reducción de la pobreza es mejorar la movilidad de los sectores marginales periféricos urbanos y rurales aislados, facilitando el acceso a servicios sociales, de salud y educación, así como su participación en actividades políticas y económicas; una de las formas más eficaces que han encontrado los colombianos para el logro de este propósito es acceder a la movilidad individual en motocicletas.

Ahora bien, uno de los problemas no resueltos y más importantes en las grandes ciudades es la movilidad de las personas de bajos ingresos, quienes representan

¹¹ ANDI. La motocicleta en Colombia consulta realizada en <http://www.andi.com.co/Documents/LasMotocicletasEnColombia.pdf> Pág. 19 [03/11/2017]

¹² Ibíd. Pág. 19

un alto porcentaje de su población. Los habitantes que requieren el servicio en las zonas marginales periféricas urbanas o en las zonas rurales aisladas son los más pobres del país. Ellos son quienes deben viajar más lejos y necesitan soluciones de movilidad adecuadas. También son los que tienen que dedicar más recursos porcentualmente para su movilidad.

La motocicleta aparece entonces como una alternativa legítima para solucionar la movilidad de las personas en la base de la pirámide. Ha demostrado ser un vehículo económico y versátil que se ajusta adecuadamente a grandes grupos poblacionales de los estratos más bajos. El costo y el servicio deficiente del transporte público (cobertura, frecuencias, comodidad, entre otros factores), los importantes ahorros con el uso de la motocicleta, las facilidades de compra, la independencia en la movilidad, la posibilidad de generar ingresos adicionales para el hogar y la disponibilidad de un vehículo propio en los días no laborales, entre otras, son algunas de las causas para el gran incremento del parque de motocicletas en el país, el cual se ha presentado especialmente en los estratos más bajos de la población.

2.3 MARCO TEÓRICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecerse en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir deben haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.¹³

El Direccionamiento estratégico es un modelo de gestión de amplia aplicación porque es una guía de orientación al diseño y puesta en marcha de un plan de acción para el logro de los objetivos organizacionales, el cual permite el mejoramiento continuo.

Uno de los casos más significativos de diseño e implementación del direccionamiento estratégico en Colombia es Metromed, metro de Medellín, este es el símbolo de desarrollo en el transporte, en la transformación vial y social, pero sobre todo de una empresa de alta competitividad, donde los usuarios encuentran una solución real, cómoda y segura para movilizarse a través de la ciudad.

Parte de los resultados obtenidos se derivan de un modelo de gestión acorde a las necesidades de la empresa, la ciudad y la población, un modelo flexible orientado a la máxima satisfacción de los usuarios. El Metro de Medellín proyecta como

¹³ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Quinta edición. 1997. Pág. 20.

propósito superior ser una empresa generadora de calidad de vida conectando e integrando personas y promoviendo territorios sostenibles.

Mediante esta implementación, ha buscado servir con entusiasmo, lograr una visión integral y espíritu innovador, construyendo a cada paso resultados sobresalientes, basados en una cultura de respeto y solidaridad, comprometidos además con la seguridad y cuidado.

Dentro del direccionamiento estratégico contempla además proyectarse como la empresa más audaz, dinámica y humana en el desarrollo de soluciones de movilidad y en la transformación de territorios sostenibles en América Latina, garantizando la sostenibilidad financiera, social y humana.

Con espíritu emprendedor, ágil para la toma de decisiones, proactiva, mediante el análisis del entorno diseña y aplica cambios. Trabaja arduamente en función de la gente tanto del metro como usuarios.

Considerando este referente de alto impacto en el entorno antioqueño, nacional e internacional, la empresa JAE S.A.S, evidenciando resultados tan positivos y con alto valor agregado para la ciudad y la sociedad, opta por el diseño del direccionamiento estratégico, donde toma punto de partida para la investigación, los aportes de las Escuelas de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico y la Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación.

La primera hace referencia a la consecución de un posicionamiento duradero en el mercado a partir de la construcción y diseño de estrategias de valor y la segunda propone la innovación, flexibilidad y diseño como mecanismos para liderar el mercado.

Con estas herramientas se busca potenciar el impacto local aprovechando el potencial de crecimiento y el posicionamiento alcanzado a la fecha, y que se desea mantener por la empresa JAE S.A.S de la ciudad de Cartago.

2.3.1 Objetivo de la implementación del Direccionamiento estratégico en la empresa JAE S.A.S. El objetivo de la implementación del direccionamiento estratégico es lograr un amplio conocimiento de todas las potencialidades de la empresa, de las significativas diferencias de esta, de la necesidad de orientar a directivos, administrativos y empleados hacia la competitividad y a la máxima satisfacción del cliente.

Exige conocer ampliamente la capacidad competitiva del equipo de trabajo, como una forma estratégica de enfrentar a la competencia, haciendo con esto una marcada diferenciación. Brinda las herramientas necesarias a los administrativos para desarrollar mecanismos estratégicos de impacto positivo para las finanzas, el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

Conociendo lo que es el direccionamiento estratégico y las favorables repercusiones sobre la empresa, se identificó la problemática, se diseñarán los planes y programas organizacionales, se identificó el modelo de operación y el diseño organizacional. Con el trabajo se buscó de cimentar las bases para la toma de decisiones de la administración de la empresa, fortalecer posiciones estratégicas sólidas y claramente definidas.

2.3.2 El direccionamiento estratégico y los desafíos internos y externos. Un gran desafío interno es reconocer que se debe tener un plan de trabajo, porque a pesar de los resultados obtenidos, la empresa ha actuado bajo incertidumbre porque no posee un direccionamiento claro, no cuenta con un plan definido y no evidencia los riesgos del mercado, así como oportunidades y potencialidades. Es vital que el trabajo desarrollado se implemente de manera oportuna para contrarrestar riesgos, aprovechar ventajas comparativas y competitivas y favorecer el crecimiento y posicionamiento.

2.3.3 Escuelas y Autores de Planeación y direccionamiento estratégico.

2.3.3.1 La Escuela de Posicionamiento creación de estrategia como un proceso analítico. A comienzos de los años 80, se incorporó el contenido de dos maneras, subrayó la importancia de las estrategias mismas y del proceso para ser formuladas. La escuela de posicionamiento señala el camino a una investigación sustancial, y por ello adoptó el nombre de management estratégico, teniendo como pioneros a Henry Fayol, Kenneth Andrews (1965), Peter Drucker y Henry Mintzberg (1973), y posteriormente ingresa Michael Eugene Porter con su publicación Estrategia competitiva, que, si bien es un documento, este estimula y brinda la solidez que estaba faltando.

Es claro que este libro no fue el primero en el área se pueden citar, además, Dan Schendel y Ken Hatten, el mismo Porter tomó como referente el ejemplo de la organización industrial, la cual abordaba que el comportamiento de la industria condiciona más que el de las firmas individuales.

La escuela de posicionamiento creó y perfeccionó una serie de herramientas analíticas que facilitaban la generación de estrategias adecuadas para las condiciones existentes, así la clave del nuevo management estratégico se centraba en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas.

Lo más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria, con aspectos positivos y negativos. Tanto la escuela de planificación como la de diseño no establecieron límite alguno a las estrategias posibles en cualquier situación dada.

Por el contrario, la escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave -como las posiciones en el mercado económico-son deseables

en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que ocupan esas posiciones disfrutaban beneficios mayores que otras. Y eso, a su vez, proporciona un fondo de recursos con el cual expandirse, de modo de ampliar y a la vez consolidar la posición.¹⁴

Además hizo énfasis en la selección del objetivo final para la consecución de la posición estratégica genérica, más que en el desarrollo de aspectos inusuales e integrados (escuela de diseño) o en la determinación de conjuntos de planes coordinados (Escuela de planeación).

Porter (1980) fue especialmente riguroso para determinar las etapas a través de las cuales ejecutar un análisis industrial competitivo. Consideró que el estudio sistemático podía revelar las estrategias ideales en condiciones específicas. Porter y sus escritos direccionó el rumbo, en Harvard se dedicó a la organización industrial, que buscaba un enfoque sistemático y riguroso, basado en pruebas empíricas que adaptó a las necesidades del estrategia empresarial.

Desde su perspectiva, las estrategias debían ser diseñadas basadas en la estructura del mercado donde operan, así tomó el sistema básico de la escuela de diseño y lo implementó en el ambiente externo e industrial.

Porter ofreció más un fundamento que una estructura, sus preceptos más notables son: el modelo de análisis competitivo (Cinco fuerzas de Porter), su conjunto de estrategias genéricas (Bajo costes o diferenciación) y su concepto de cadena de valor (manera sistemática de examinar las actividades realizadas por la empresa y la manera en que ellas interactúan).

Porter además plantea el concepto de grupo estratégico para señalar un conjunto de empresas dentro de una industria, todas con fines estratégicos similares y otros factores. Introdujo también el concepto de barreras de movilidad, una síntesis de las barreras de entrada.

McGahan y Porter concluyen que el sector al cual pertenece una empresa contribuye sustancialmente a su desempeño, mientras que reconocer las diferencias entre empresas del mismo sector puede ser más importante que las diferencias entre sectores. Enumeró seis puntos clave para construir una ventaja competitiva sostenible, las cinco primeras dependen de la estrategia y de las organizaciones y la última de la eficacia operativa.

¹⁴ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. SAFARI A LA ESTRATEGIA. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Pág. 45.

2.3.3.2 La escuela de configuración creación de estrategia como un proceso de transformación. Existen dos aspectos principales de esta escuela, reflejados en las dos palabras del subtítulo. Uno describe a los estados –de la organización y del contexto que la rodea- como configuraciones. El otro describe al proceso de creación de estrategia como transformación.¹⁵

Difiere de las otras escuelas porque integra el pensamiento de cada una en un modelo más complejo, pero a la vez versátil, hace énfasis en dos términos configuración y transformación; el primero hace referencia a las condiciones de la empresa y del contexto que la rodea y el segundo señala el proceso de creación de la estrategia como transformación o cambio. Así se plantea que la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración.

Ahora bien la estrategia hace referencia al cambio, pero ella misma no es el cambio, esta implica la continuidad del proceso o plan que se ha implementado, de la conducta preestablecida o del modelo emergente.

Entonces a pesar de que la estrategia tenga como propósito direccionar al cambio a la organización, las estrategias resultantes estabilizan el proceso y con ella la dirección. La escuela de la configuración, describe que la estrategia se comporta estable bajo ciertos estados con marcados saltos hacia otros estados.

En este modelo se agrupan las distintas dimensiones de una organización, bajo condiciones particulares, que permiten definir estados, modelos o tipos ideales, en el caso se industria, este pasa de condiciones inestables en sus inicios a generar mayor estabilidad a lo largo del tiempo, se logra una estructura más formal, direccionada por administradores expertos quienes dependen significativamente de la planeación.

Los estados se convierten en conductas claramente arraigadas, así la construcción de la estrategia involucra hacer a un lado estados existentes, de tal manera que sea posible la transición de un estado a otro, por eso se habla de transformación y cambio.

Otro aspecto de la escuela es que considera que el proceso implica una evolución drástica, en pocas palabras una transformación o cambio total, pero mantiene la diferencia entre configuración y la transformación; la configuración tiende a ser investigada y descrita por académicos como conceptos y la transformación va más allá porque requiere de la aplicación.

1. La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un

¹⁵ MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Óp. Cit. Pág. 154.

lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.

2. Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto hacia otra configuración.
3. Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.
4. Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.
5. De acuerdo con ello, el proceso de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares.
6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

2.3.4 Estudios sobre configuración en la Universidad McGill. Como primer estímulo a la creación del enfoque de configuración tenemos la llegada Pradip Khandwalla a la Facultad de Management de la Universidad McGill, ubicada en Montreal, provincia de Quebec, Canadá, a comienzos de los años 70, en su tesis de doctorado, propuso lo que sería la máxima para la justificación empírica del enfoque.

En sus estudios organizacionales, determinó que la eficacia no se relacionaba con el uso de ningún atributo en específico, como la descentralización del poder o un método particular de planificación, sino con la interrelación existente entre ellos, es decir que las empresas logran eficacia cuando reúnen diversas características de manera complementaria, así se ejemplifica la planificación, la estructura y el estilo de liderazgo.

Este descubrimiento estimuló el interés de uno de nosotros por el concepto de la configuración, reflejado especialmente en dos libros que categorizaban a las organizaciones, uno en términos de sus estructuras (Mintzberg, 1979) y el otro en términos de sus relaciones de poder (Mintzberg, 1983). Al reunir estas dos, como en el cuadro siguiente, las organizaciones fueron descritas como empresariales, mecánicas, profesionales, ad hoc, diversificadas, políticas y misioneras.

En 1971 se inició un importante proyecto de investigación en la Universidad McGill, para rastrear las estrategias de diversas organizaciones a lo largo de períodos prolongados, en general treinta, cincuenta, o más años. Las estrategias fueron identificadas como patrones en acción que se mantienen durante lapsos identificables.

- De desarrollo (contratar personas, establecer sistemas, adoptar posiciones estratégicas, etc.);
- De estabilidad (sintonizar las estrategias y estructuras, etc. en su lugar);
- De adaptación (cambios marginales en las estructuras y posiciones estratégicas);
- De esfuerzo (buscar un nuevo sentido de orientación, ya sea de la nada, cambiando o mediante la experimentación);
- De revolución (transformación rápida de muchas características al mismo tiempo);

Danny Miller, vinculado a la Universidad McGill y a la École des Hautes Études Commerciales de Montreal, ha sido prolífico en esta área, su trabajo ha sido enfocado especialmente a la integración de los diferentes atributos de las organizaciones, y en su combinación de amplitud (muestras grandes) con profundidad (sondeos en organizaciones específicas), algunas de las investigaciones de Miller reflejan la teoría de contingencia tradicional, la mayor parte coincide perfectamente con la escuela de configuración de management estratégico. Aborda los arquetipos, es decir estados de estrategia, estructura, situación y procesos, junto con transiciones entre arquetipos, y considera al cambio estratégico y cultural más que incremental.

2.3.4.1 (Diagnóstico Estratégico (2007)).

Objetivo: Conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales): he aquí el objetivo del diagnóstico interno. Identificar sus bazas y sus desventajas no bastan; hay que estimar también su importancia a través de

las amenazas y de las oportunidades que provienen del entorno estratégico. Esta es la finalidad del diagnóstico externo.¹⁶

Contempla la estrecha interrelación existente entre el análisis interno y externo de la empresa, priorizando el análisis interno ya que considera que solo a partir del conocimiento de los condicionantes internos, se puede entender el impacto de las variables externas.

De este modo plantea que se deben conocer las fortalezas y debilidades en el producto, servicio, procesos, mercados, trabajadores, entre otros. Si no se tiene claridad en ellos, mucho menos en los que puede afectar desde afuera.

Si bien el diagnóstico interno abarca los aspectos operativos, financieros y funcionales, asume que se debe añadir el concepto calidad y la capacidad tecnológica propios de un entorno altamente cambiante.

Se deben analizar de manera exhaustiva las variables internas que señalan valor añadido y que comparativa y competitivamente dan prevalencia frente a los competidores.

2.3.5 Logros esperados con el diseño del direccionamiento estratégico en la empresa JAE S.A.S a largo plazo. El direccionamiento estratégico es de vital importancia porque permite identificar la problemática actual de la empresa, las consecuencias a mediano y largo plazo. El plan de trabajo brinda certidumbre en la toma de decisiones, porque se conoce con certeza cuales son las ventajas y desventajas de la empresa, se logra reconocer el potencial interno tanto de la empresa como del equipo de trabajo y se trazan lineamientos claros con objetivos definidos.

Este instrumento además establece los principales enfoques, logros esperados, determinación de indicadores, incidencia sobre el plan estratégico en marcha y la gestión global de la empresa. Concordancia de la misión, visión y los objetivos organizacionales.

Este a su vez es el insumo para el diseño e implementación de la planeación estratégica y operativa actual de la empresa JAE S.A.S., determina y define los lineamientos generales que direccionarán y orientarán a la empresa. Debe contar con la participación activa de todas las áreas funcionales y cargos existentes.

¹⁶ GODET, Michel. y la participación de Prospektiker en colaboración con Philippe Durance. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno N° 20— Segunda edición Enero de 2007. Pág. 59

Así, se busca una mejor gestión, elevar los resultados, minimizar los riesgos en cada uno de los procesos a ejecutar, en la formulación, diseño e implementación de los planes de mejoramiento y en la difusión de este en toda la organización.

2.3.6 Matriz de marco teórico. La matriz de marco teórico, se elabora para presentar una síntesis de las teorías y autores tomados como referencia en la ejecución de la propuesta de investigación, facilitando el proceso para el investigador y el lector en términos técnicos.

Tabla 3. Matriz de Marco teórico.

Escuelas y Autores de Planeación y direccionamiento estratégico				
Escuela	Autor	Pensamiento	Variables	
			Cualitativas	cuantitativas
Posicionamiento de creación de estrategia como un proceso analítico. ¹⁷	Michael Eugene Porter McGahan	Creó y perfeccionó una serie de herramientas analíticas que facilitaban la generación de estrategias adecuadas para las condiciones existentes, así la clave del nuevo management estratégico se centraba en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas.	Mejoramiento y diseño de documentos.	Número de actividades de capacitación y sensibilización.
			Programación de reuniones para medir el nivel de comprensión del plan de Direccionamiento o estratégico.	Número de informes de desempeño
			Documentar uno a uno los procesos ejecutados.	Número de estrategias a diseñar y divulgar.
Configuración de creación de estrategia como	Pradip Khandwalla Mintzberg	Integra el pensamiento de las	Análisis de las evidencias obtenidas.	Documento que defina la coherencia entre los objetivos y los valores organizacionales, contruidos a partir de participación colectiva.
			Informe de gestión.	

¹⁷ La escuela del posicionamiento consulta realizada en.

<https://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+Posicionamiento.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+analitico>
[03/11/2017]

Tabla 3. Matriz de Marco teórico.

Escuelas y Autores de Planeación y direccionamiento estratégico				
Escuela	Autor	Pensamiento	Variables	
			Cualitativas	cuantitativas
un proceso de transformación.	Danny Miller	diferentes escuelas en un modelo más complejo, pero a la vez versátil, hace énfasis en dos términos configuración y transformación.	Descripción de herramientas utilizadas para la obtención, organización y análisis de resultados. Diseño del organigrama. Diseño del mapa de procesos. Verificación de los manuales de funciones y de procedimientos. Aplicación de la norma de calidad. Registro formal de todas las actualizaciones ejecutadas, el área, los cargos y las actividades.	Descripción del tiempo de análisis de los resultados obtenidos. Diferencia entre el objetivo planeado y alcanzado. Número de empleados actuales. Número de actualizaciones realizadas al sistema.

Fuente: elaboración propia.

Con esta matriz se espera la comprensión del lector de una manera más precisa, completa e integrada a cerca de las teorías y los aportes de los autores en el proceso práctico.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual familiariza al lector con la terminología asociada al direccionamiento estratégico, con los elementos sobre los cuales se fundamenta su campo de acción, da claridad a la investigación y al diseño del plan; así como a su aplicabilidad en la empresa reconociendo posibles resultados.

El trabajo realizado se compone de algunos temas claves que hacen parte de la gran estructura del plan de direccionamiento estratégico, se da relevancia a los de mayor uso en la investigación, se da claridad a su definición y a su aplicación en la empresa JAE S.A.S., estos son denominados por su gran importancia en el tiempo y la historia, estos se nombran a continuación.

En primer lugar se diseña la Bitácora que se constituye en el plan de trabajo para iniciar la investigación, se detallan las tareas a ejecutar cada día con los logros que se esperan alcanzar, permite direccionar las acciones, actividades y tareas por parte de la asesora y el personal de la empresa, de igual manera identificar fallas en el sistema para diseñar los correctivos oportunos. Le permite a la empresa JAE S.A.S, tener un plan de trabajo a corto plazo que se refleja en resultados a mediano y largo plazo.

Se determina los elementos a intervenir mediante el diagnóstico estratégico, es decir se definen, la profundidad y alcance de la intervención, los recursos a involucrar y el impacto esperado en todas las áreas funcionales de la empresa.

Se realiza el Análisis DOFA con el fin de identificar las variables internas y externas que son potenciales ventajas o riesgos. El Análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades de éxito.¹⁸

Por otro lado, el Diagnóstico estratégico, permite la planificación estratégica, incluye el análisis interno y externo de la organización, lo cual implica analizar de manera rigurosa toda la información disponible, tanto del funcionamiento como del entorno donde se desenvuelve la empresa, es una herramienta que se utiliza para identificar las características de las variables internas y externas y el impacto de estas sobre la organización.

Este análisis le permite a la empresa reorientar su accionar ajustándolo a las necesidades internas y requerimientos del mercado de tal manera que logre un mayor posicionamiento a través de la consecución de los objetivos

¹⁸ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Quinta edición. 1997. Pág. 157.

organizacionales. Se constituye en una disciplina que a través de la planeación estratégica permite el diseño de las estrategias de mercado.

Le permite el mejoramiento de los procesos, el servicio a clientes internos y externos, se consolida la estructura y cultura organizacional, facilita la integración de los equipos de trabajo, definir objetivos y sus indicadores y reducir el impacto de situaciones críticas.

La razón de ser del Benchmarking es la de aprender a mejorar los procesos y la actuación empresarial para conseguir aumentar la competitividad. Constituye un proceso de continuo aprendizaje y adaptación, así mismo, es la práctica más reciente de calidad, cuyo fundamento es simple: las compañías deciden compararse – benchmarking – con empresas sobresalientes, que utilizan procesos similares a los suyos; y lo más importante de esta práctica es que se apoyan en el trabajo en equipo.¹⁹

Como elemento identificador, permite que la empresa reconozca los riesgos presentes en el mercado actual, pero sobre todo las potencialidades para liderar los procesos de cambio al interior de la empresa, que tienen serias repercusiones sobre la competitividad de la empresa en el entorno local y regional.

Permite reconocer las tendencias y estrategias de mercado utilizadas por la competencia, ayuda re-direccionar la forma de participar en el mercado, a tomar las tendencias del mercado para reconocer, diseñar e implementar instrumentos para desplegar mejora continua y reconocer la posición que se tiene frente a la competencia.

Otro elemento a utilizar son los indicadores de gestión los cuales son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidad con los grupos de referencia.²⁰

El uso de estos indicadores de gestión en la empresa JAE S.A.S, trae enormes ventajas, como son la reducción de la incertidumbre, se eleva la efectividad y por consiguiente el bienestar de los trabajadores. Al tener claridad hacia donde se dirige la empresa, el equipo de trabajo se siente motivado para la consecución de metas cada vez más elevadas y propiciar un mejoramiento continuo.

Se contribuye al crecimiento individual y colectivo, se impulsa la eficiencia y la eficacia, la innovación, permite reconocer si se están alcanzando los objetivos, se fortalece el pensamiento y accionar proactivo. Se pueden priorizar actividades que

¹⁹ FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. Diagnóstico Empresarial. Universidad Surcolombiana. Neiva Huila. Primera Edición. Pág. 189.

²⁰ Serna Gómez, Humberto. 1997. Óp. Cit. Pág. 253.

responden a necesidades específicas, además de favorecer la evaluación y reorientación del trabajo.

El plan de direccionamiento estratégico se focaliza en dos elementos importantes:

- Establecer directrices para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Consolidar el sistema de calidad y control interno como mecanismo de mejora continua.

Toma relevancia, además, la Misión que es la formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos objetivos.²¹

La construcción de la misión en la empresa JAE S.A.S, delimita el campo de acciones posibles, con el fin de concentrar todos los recursos disponibles de la empresa para el bien común y direccionarlos para el alcance de los objetivos.

Por otro lado, el Plan de acción se constituye en una guía que sirve de referente o plan de trabajo para determinar los logros que se pueden alcanzar y los retos a asumir. Le permite a la empresa JAE S.A.S, establecer directrices para la ejecución del trabajo, lograr un mayor desempeño, minimizar costos y reducir errores.

Otro elemento a considerar es la toma de decisiones que es la actividad a través de la cual la gerencia entre diversas opciones hace una elección, de tal manera que pueda resolver diferentes situaciones que condicionan la empresa en lo laboral, económico, financiero, y en la gestión de talento humano, haciendo uso de metodologías cualitativas y cuantitativas. La toma de decisiones dentro de la empresa JAE S.A.S, a partir del diseño del direccionamiento estratégico, se simplifica porque tiene referentes para ejecutar correctamente el plan de trabajo, para enfocarse en la consecución de los objetivos de la empresa y para generar un retorno favorable.

De igual manera la Visión se constituye en el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias.²² Esta le permite a la

²¹ Serna Gómez, Humberto. 1997. Óp. Cit. Pág. 22.

²² Serna Gómez, Humberto. 1997. Óp. Cit. Pág. 21.

empresa generar valor agregado, a través de la ejecución de un trabajo pensado a mediano y largo plazo.

Aunado al uso de los preceptos de las Escuelas de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico y Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación. Se estructura todo el contenido técnico del proyecto, como mecanismo de solución a la problemática reconocida en la empresa JAE S.A.S.

2.4.1 Enfoque del direccionamiento estratégico. Con el diseño del direccionamiento estratégico se busca pasar de un enfoque empírico a uno teórico – práctico, que redefina el accionar de la empresa JAE S.A.S, este permite tener un referente o guía para integrar los planes de direccionamiento, la aplicación y obtención de resultados de los mismos.

Si bien la planeación estratégica ha permitido orientar las acciones para la consecución de los objetivos organizacionales, esta no permitía integrar la percepción de mandos medios, de este modo para lograr un enfoque holístico y sistémico de la empresa se hace uso del direccionamiento estratégico. Este permite integrar todas las áreas y cargos para obtener resultados globales, este proceso continuo apoya el logro de los objetivos y metas a largo plazo de la empresa.

Con estas decisiones se orienta la empresa hacia una dinámica de crecimiento, si bien es cierto que no existen referentes prácticos que corroboren que el diseño del direccionamiento estratégico lleve al crecimiento empresarial, el constante análisis interno y externo, permiten identificar falencias y redefinir el plan de trabajo. Se tomaron como reflexión los siguientes ítems.

2.4.1.1 Direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. En primer lugar, se debe tomar el planteamiento de Kim y Mauborgne (1999), desde su perspectiva si la lógica del direccionamiento estratégico no está correctamente orientada, las empresas no podrán establecer metas de crecimiento. Este plan debe ir orientado de tal manera que soporte los objetivos, metas y propósitos establecidos por la organización, así se direcciona al crecimiento.

Este además requiere el enfoque estratégico del directivo, independiente de la etapa en la que se encuentre la empresa en el mercado, esta debe adoptar estrategias para determinar el nivel de impacto que puede alcanzar. Estas deben ser formuladas, diseñadas e implementadas por la dirección, debe orientar la acción a la toma de decisiones basadas en el previo análisis, esto le permite reconocer factores de riesgo, y oportunidades en el entorno, que le permiten establecer metas ambiciosas que afiancen el potencial de la empresa y le permitan el crecimiento.

Guadamillas (2006) plantea que el crecimiento organizacional se deriva del potencial innovador que se logra con la creación, transferencia, integración e implementación del conocimiento y el aporte de este a la organización, buscando con ello la eficacia en la cultura, el liderazgo, la estructura organizacional y todo el accionar del recurso humano. Hace especial énfasis en el liderazgo existente en la empresa.

2.4.1.2 La inversión de recursos y el crecimiento empresarial. En este caso las directivas deben estimar cual es el mejor uso de los recursos disponibles, pueden darse dos tendencias, que se dirijan hacia el crecimiento o que simplemente se ignore su potencial. Thompson señala que el enfoque estratégico de la dirección permite establecer la interrelación existente entre el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial. Esto es que para alcanzar un margen de crecimiento institucional, es imprescindible invertir en ello.

Este enfoque estratégico de la dirección proporciona además referentes para tomar decisiones de inversión en áreas de mayores resultados que refuerzan el poder de las estrategias. Así se tiene la posibilidad de tomar decisiones orientadas al crecimiento.

Otro punto que el autor resalta es que la dirección estratégica ayuda a unificar criterios para la toma de decisiones asociadas a la estrategia, favorece una dirección proactiva que contrarresta acciones y decisiones reactivas o defensivas, toda actitud proactiva lleva a definir políticas de crecimiento empresarial, le permite desarrollar destrezas para afrontar retos y riesgos.²³

2.4.2 Discusión de los autores. Según Gómez y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada, integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. La formulación de la estrategia se realiza tanto para la compañía en su conjunto (nivel corporativo) como para los distintos negocios (nivel de unidad de negocios).

El aporte más importante de este autor es la atención en la que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles, además de resultados donde la gerencia enfoque su atención en los efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.

Por otra parte el recurso humano en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización, las cuales deben trabajar en equipo, ya que las actividades de trabajo estas organizadas en torno de equipos, no de individuos. Cuando se

²³ AGUILERA CASTRO, Adriana. Revista científica. Pensamiento y Gestión. N°28. Pág. 1.

pertenece a un equipo de trabajo se tiene una sensación de estabilidad en las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

La diferencia en este caso es que no se debe tener aceptabilidad del riesgo, ya que esto implica trabajar bajo incertidumbre. Las personas que trabajan de este modo por lo general son muy agresivas y no se enfocan en las estrategias establecidas.

En la propuesta de asesoría es importante integrar estas estrategias, con base a los recursos internos de la misma; para saber cuál es el potencial de la empresa y con la información del entorno externo, se estructuran metas que se dirigen a la mejor de las ventas en el negocio.

Las estrategias se pueden orientar en pro de dar un direccionamiento a la organización, que en la actualidad opera solo bajo referentes históricos contables, se identifica la problemática actual, pero no se analizan las consecuencias y no se desarrollan mecanismos que contribuyan al mejoramiento, la inexistencia de indicadores, no permiten medir los resultados, y menos aún obtener conclusiones basadas en datos reales. Por medio del direccionamiento, se le da la orientación de cuál es la actividad que desarrolla y a donde se debe dirigir para generar rentabilidad.

Certo (1986) plantea que para una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente. Después de un minucioso análisis estratégico, debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.²⁴

Su aporte es en el cual las organización recibe insumos de la sociedad como son: personas, materiales, dinero e información, ésta los transforma o procesa en salidas que son productos, servicios y recompensas para sus miembros, lo suficientemente buenas para mantener sus participaciones en ella.

Lo que se convierte en un beneficio para todas las partes involucradas en la empresa y este a su vez, garantiza que estos recursos continúen participando de manera activa en el proceso.

El aspecto negativo está relacionado con que la tecnología afecta a los tipos de insumos de la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y las salidas del sistema, haciéndolo dependiente netamente del recursos tecnológico.

²⁴ http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000200007 [12/04/2017]

Si bien es muy importante la integración de los sistemas en el proceso organizacional, también es importante tener planes contingenciales, con el fin de no ser dependientes de un único recurso, que sea tan esencial que sin este el sistema no pueda funcionar.

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo (¿en qué negocio competir?, ¿cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias?), estrategias internacionales y las estrategias de internet y de E-Business. Cada una de estas decisiones depende de otras características importantes de la empresa que a continuación se presentan de manera general.²⁵

Su aporte está relacionado con el caso de la empresa que ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de los propietarios y, en segundo lugar, que los beneficios que la planificación estratégica aporta a las empresas se relacionan con el logro de un compromiso organizacionales, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

El aspecto negativo relacionado con esta teoría se centra, en el hecho de que no busca nuevas alternativas enfocadas a abarcar el mercado desde varios aspectos del entorno, limitándose a estrategias del entorno organizacional.

En la empresa aplican las estrategias a nivel unidad de negocio, como lo es la sala de ventas, en donde las características importantes permiten de modo general que las personas se enfoquen en una meta y esta a su vez se basa en la visión de la organización.

2.4.2.1 Matriz de discusión teórica. Se resalta la forma en cómo se aporta y se diferencia el trabajo realizado frente a otros pensamientos y teorías, para confrontar con una observación más amplia y amena, donde el lector a primera vista pueda detectar exactamente lo que se espera dar a entender, así como también se pretende mostrar brevemente las observaciones más significativas de dichos aportes frente al estudio realizado en la asesoría, para darle un punto de referencia al desarrollo del mismo.

²⁵ http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000200007 [12/04/2017]

Tabla 4. Matriz de discusión teórica.

AUTOR	TEORÍA	APORTE	DIFERENCIA	OBSERVACIÓN
Gómez y Balkin.	Es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa.	Orientación al detalle, a los resultados, a las personas, al equipo y a lograr una estabilidad.	Aceptación de los riesgos y la agresividad.	Se enfoca principalmente en aprovechar los recursos con el fin de generar estrategias que lo hagan más competitivos en el mercado.
Certo S.	El desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.	La organización recibe recursos y esta a su vez recompensa a sus miembros, tan buenos que aseguran su participación.	Dependiente de algún recurso dentro del sistema organizacional.	Es importante contar con planes contingenciales, que permitan el funcionamiento normal del sistema.
Dess y Lumpkin.	Se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo (¿en qué negocio competir?, ¿cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias?), estrategias internacionales y las estrategias de internet y de E-Business.	Se relacionan con el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio.	Se centra, en el hecho de que no busca nuevas alternativas enfocadas a abarcar el mercado desde varios aspectos del entorno, limitándose a estrategias del entorno organizacional.	Permiten de modo general que las personas se enfoquen en una meta y esta a su vez se basa en la visión de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Esta matriz con el fin de amenizar la información para una simplificación del beneficio y aporte al trabajo realizado, además de sintetizar el análisis y las conclusiones obtenidas.

2.4.3 Abordaje del tema en la investigación. El direccionamiento estratégico, permite identificar, integrar y maximizar los medios y recursos con los que cuenta la empresa JAE S.A.S, para la consecución de los objetivos, así si la dirección se proyecta el crecimiento, todas las acciones deben ir orientadas a tal fin. De este modo todas las etapas del proceso de direccionamiento estratégico deben reconocer las particularidades del entorno e integrarlas a las condiciones internas, así se podrá tener varias perspectivas de crecimiento empresarial donde prime la coherencia y orden lógico para el logro de las estrategias. El previo análisis estratégico permite definir las estrategias a futuro, pero ante todo de las posibles alternativas de acción, elegir la más favorable.

2.5 MARCO LEGAL

MOTOCORDILLERA está constituida bajo las normas y legalidades de una S.A.S (sociedad por acciones simplificadas) que en este caso está constituida por dos personas naturales que al inscribirse en el registro mercantil se convirtió en una persona jurídica nombrada JAE S.AS, totalmente constituida bajo las normas establecidas y sus respectivos artículos.

2.5.1 LEY 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.²⁶

Artículo 1. Constitución. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Artículo 42. DESESTIMACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA. Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados. La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario.

La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

2.5.2 LEY 769 de 2002. Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.²⁷

Artículo 1. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y PRINCIPIOS. Modificado por el art. 1, Ley 1383 de 2010. Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional

²⁶ Congreso de la Republica. Ley 1258 de 2008.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html [05/09/2017]

²⁷ Ministerio de transporte. Ley 769 de 2002. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5557> [05/09/2017]

y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

En desarrollo de lo dispuesto por el artículo 24 de la Constitución Política, todo colombiano tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, pero está sujeto a la intervención y reglamentación de las autoridades para garantía de la seguridad y comodidad de los habitantes, especialmente de los peatones y de los discapacitados físicos y mentales, para la preservación de un ambiente sano y la protección del uso común del espacio público.

Le corresponde al Ministerio de Transporte como autoridad suprema de tránsito definir, orientar, vigilar e inspeccionar la ejecución de la política nacional en materia de tránsito.

Las autoridades de tránsito promoverán la difusión y el conocimiento de las disposiciones contenidas en este código.

Los principios rectores de este código son: seguridad de los usuarios, calidad, oportunidad, cubrimiento, libertad de acceso, plena identificación, libre circulación, educación y descentralización.

Artículo 8. REGISTRO UNICO NACIONAL DE TRÁNSITO, RUNT. El Ministerio de Transporte pondrá en funcionamiento directamente o a través de entidades públicas o particulares el Registro Único Nacional de Tránsito, RUNT, en coordinación total, permanente y obligatoria con todos los organismos de tránsito del país.

El RUNT incorporará por lo menos los siguientes registros de información:

1. Registro Nacional de Automotores.
2. Registro Nacional de Conductores.
3. Registro Nacional de Empresas de Transporte Público y Privado.
4. Registro Nacional de Licencias de Tránsito.
5. Registro Nacional de Infracciones de Tránsito.
6. Registro Nacional de Centros de Enseñanza Automovilística.
7. Registro Nacional de Seguros.
8. Registro Nacional de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que prestan servicios al sector público.
9. Registro Nacional de Remolques y Semirremolques.
10. Registro Nacional de Accidentes de Tránsito.

Parágrafo 1. El Ministerio de Transporte tendrá un plazo de dos (2) años prorrogables por una sola vez por un término de un (1) año, contados a partir de la fecha de promulgación de este código para poner en funcionamiento el RUNT para lo cual podrá intervenir directamente o por quien reciba la autorización en cualquier organismo de tránsito con el fin de obtener la información correspondiente.

Parágrafo 2. En todos los organismos de tránsito y transporte existirá una dependencia del RUNT.

Parágrafo 3. Los concesionarios, si los hay, deberán reconocer, previa valoración, los recursos invertidos en las bases de datos traídos a valor presente, siempre y cuando les sean útiles para operar la concesión.

Parágrafo 4. Las concesiones establecidas en el presente artículo se deberán otorgar siempre bajo el sistema de licitación pública, sin importar su cuantía.

Parágrafo 5. La autoridad competente en cada municipio o Distrito deberá implementar una estrategia de actualización de los registros, para lo cual podrá optar entre otros por el sistema de auto-declaración.

2.5.3 LEY 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.²⁸

Artículo 1. Objeto. 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.

Artículo 4. Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta. Derogado por el art. 376, Ley 1819 de 2016. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley cumplirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al Impuesto sobre la Renta y Complementarios de forma progresiva, salvo en el caso de los regímenes especiales establecidos en la ley, siguiendo los parámetros que se mencionan a continuación:

Cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en los dos primeros años gravables, a partir del inicio de su actividad económica principal.

²⁸ Congreso de Colombia. Ley 1429 de 2010. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060> [05/09/2017]

Veinticinco por ciento (25%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el tercer año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Cincuenta por ciento (50%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas, en el cuarto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Setenta y cinco por ciento (75%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas en el quinto año gravable, a partir del inicio de su actividad económica principal.

Ciento por ciento (100%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas o asimiladas, o de la tarifa marginal según corresponda a las personas naturales o asimiladas del sexto año gravable en adelante, a partir del inicio de su actividad económica principal.

2.5.4 Código sustantivo del trabajo de 1950.

Artículo 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2. APLICACION TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 3. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.²⁹

2.5.5 DECRETO 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.³⁰

Artículo 1. APLICABILIDAD DE LA LEY COMERCIAL. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

²⁹ CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104> [06/09/2017]

³⁰ Presidente de Colombia. Decreto 410 de 1971. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [06/09/2017]

Artículo 2. APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN CIVIL. En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.

Artículo 3. AUTORIDAD DE LA COSTUMBRE MERCANTIL - COSTUMBRE LOCAL - COSTUMBRE GENERAL. La costumbre mercantil tendrá la misma autoridad que la ley comercial, siempre que no la contraríe manifiesta o tácitamente y que los hechos constitutivos de la misma sean públicos, uniformes y reiterados en el lugar donde hayan de cumplirse las prestaciones o surgido las relaciones que deban regularse por ella.

En defecto de costumbre local se tendrá en cuenta la general del país, siempre que reúna los requisitos exigidos en el inciso anterior.

2.5.6 Análisis de la Matriz de impacto normativo. La matriz ayuda a establecer como esta normatividad regula la toma de decisiones, ayuda a ejercer mejores prácticas en materia regulatoria, a determinar instrumentos de acción, a determinar la transitoriedad de la misma, a identificar vacíos en su aplicación y a estar en total cumplimiento de ellas.

Además permite estar actualizado en el tema y a tomar las medidas necesarias para darles cumplimiento en el momento oportuno, a evitar sanciones y a reducir conflicto por no implementarlas a tiempo.

Tabla 5. Matriz de impacto normativo.

NORMA	FECHA DE EXPEDICIÓN	CONTENIDO	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO	OBSERVACIONES
LEY 1258	Diciembre 05 de 2008	Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.	Permite la creación de empresa limitando la responsabilidad de los asociados	Se reduce la credibilidad y posibilidad de apalancamiento	Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Tabla 5. Matriz de impacto normativo.

NORMA	FECHA DE EXPEDICIÓN	CONTENIDO	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO	OBSERVACIONES
LEY 769	Agosto 6 de 2002	Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.	Se elevan las posibilidades de crecimiento en el mercado	Presenta restricción a las características en los vehículos de circulación nacional	ARTÍCULO 27. CONDICIONES DE CAMBIO DE SERVICIO. Todos los vehículos que circulen por el territorio nacional deben someterse a las normas que sobre tránsito terrestre determine este Código. Estos deben cumplir con los requisitos generales y las condiciones mecánicas y técnicas que propendan a la seguridad, la higiene y comodidad dentro de los reglamentos correspondientes sobre peso y dimensiones.
LEY 1429	Diciembre 29 de 2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	Disminución de los costos laborales	Prohibición expresa a las empresas de utilizar las cooperativas de trabajo asociado como un mecanismo de intermediación laboral.	Incentivos para la formalización empresarial. Focalización de programas de desarrollo empresarial.
Código Sustantivo del Trabajo		La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Estar en total cumplimiento de la normatividad al momento de la contratación y permanencia del personal.	La carga prestacional se eleva	
DECRETO 410	Marzo 27 de 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio	El referente para actuar en el mercado colombiano	La normatividad aun presenta vacíos	Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Fuente: elaboración propia.

Su construcción es de vital importancia porque le permite a la empresa JAE S.A.S reconocer los ajustes que pudieran ser necesarios para estar en total cumplimiento de las normas, para determinar el impacto de estas y las ventajas de estar sujeta a ellas.

2.6 MARCO CONTEXTUAL

Cartago es un municipio colombiano ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, que se encuentra localizado a orillas del río La Vieja y por el costado occidental de su territorio transcurre el río Cauca. Es conocido como La Villa de Robledo y también como La ciudad del Sol más alegre de Colombia. Una de las ciudades más antiguas del país, esta tiene un gran valor histórico-colonial. Ha ocupado un puesto preponderante en nuestra historia. Podemos encontrarnos con un Cartago antiguo, en el cual se encuentran sitios como La Casa del Virrey, Aeropuerto de Santa Ana, Plaza de Bolívar, Iglesia de San Francisco, Estación del Ferrocarril, Iglesia de Guadalupe, Puente de Ana Caro.³¹

En cuanto a sus sectores es destacada por su agricultura, la ganadería, el comercio y la pequeña industria en la que se destacan los bordados principalmente y por eso denominada la capital del bordado así como es conocida para muchos turistas que son atraídos por este sector. Cartago es una ciudad reconocida por su movilidad y transporte ya que cuenta con variedad de medios de transporte entre estos los colectivos, taxis y gran cantidades de automóviles y motocicletas particulares, este último medio de transporte ha logrado generar controversias en la ciudad desde hace algunos años por su fácil acceso lo que favorece la empresa tratada en la asesoría.

JAE S.A.S o MOTOCORDILLERA como es conocida comercialmente se encuentra ubicada estratégicamente a la entrada de la ciudad de Cartago, en la vía que comunica con la ciudad de Pereira, en el contexto, la compañía cubre un área y una función destacada por lo nombrado anteriormente acerca de la importancia que han venido teniendo las motocicletas en la historia de la ciudad de Cartago.

Si vamos a hablar aún más del tema se puede nombrar que aparte de ser uno de los medios de transporte más usado en la ciudad, también se ha convertido en uno de los instrumentos de trabajo más importantes para los cartagüesños desde que la ciudad ha empleado su crecimiento el acceso a las motocicletas ha ido aumentando acción que genera una mayor importancia de la compañía dentro del contexto.

³¹ Cartago. <http://turismovalle.com/cartago/> [25/11/2016]

La empresa está ubicada en una de las ciudades del Valle del Cauca que permite y tiene mayor acceso a las motocicletas, según los datos del Runt lo que beneficia su existencia así que se contextualiza la idea de poderse mantener en el tiempo con una buena idea de mercado y de sus procesos en crecimiento. La función principal de la compañía para los ciudadanos es la de cubrir una necesidad de transporte, pero que a su vez cubre también una cantidad de deseos netamente personales en la ciudadanía que van más allá de la necesidad inicial.³²

La industria automotriz en Colombia tiene sus inicios en 1899 con el ingreso del primer auto a la ciudad de Medellín, importado por Coroliano Amador Fernández que adquirió un valioso ejemplar de la marca francesa Dion Bouton, empresa francesa fabricante de automóviles que operó entre 1883 y 1932.

A comienzos del siglo XX se importa de manera masiva vehículos al país, generando la necesidad de establecer una ensambladora en Colombia, fue así que el 27 de julio de 1956 se funda la Fábrica Colombiana de Automotores S.A., Colmotores, construcción que tardó 5 años, solo se hizo oficialmente la inauguración pasado un año desde su terminación.

En el año 2009 de un total de 2'900.000 motos que circulaban formalmente por el territorio colombiano, se estimaba que 3'700.000 personas se benefician directa o indirectamente de ellas, obteniendo así su sustento, por otro lado, cerca de 5'000.000 la usan como medio de transporte. De acuerdo a datos obtenidos del quinto Estudio sociodemográfico de usuarios de motos en Colombia, realizado por el Comité de Ensambladoras de Motocicletas Japonesas. (Auteco-Kawasaki, Fanalca-Honda, Incolmotos-Yamaha y Suzuki Motor de Colombia), con 40.000 encuestados, entre enero y diciembre de 2009.³³

Dicho estudio además de dejar en evidencia la capacidad competitiva del sector, buscó mostrar con cifras exactas la importancia del sector y del uso de las motos en particular para la economía nacional. Con un aporte de \$350.000 millones en impuestos.

De acuerdo al estudio el sector genera empleo para estratos 1 y 2, contribuyendo con la reducción del desempleo y favoreciendo la calidad de vida de la población. En orden de participación se enumeran las ensambladoras, que aportan 6.200 empleos, los proveedores de partes locales con 3.200, los distribuidores aportan 12.100, los talleres de servicio 32.000, el sector de los repuestos 12.000 y los importadores 1.800.³⁴

³² Mintransporte. Registro Nacional de Transito. <http://www1.runt.com.co/> [25/11/2016]

³³ El Espectador. Motos, un motor económico. <http://www.elespectador.com/publicaciones/autos/articulo188781-motos-un-motor-economico> [01/12/2016]

³⁴ Ibíd. El Espectador [01/12/2016]

Es una industria que dinamiza de manera significativa la economía nacional, se estima que genera alrededor de 24.783 empleos directos, en mototaxismo 450.000 en mensajería, domicilios y otros 800.000 para un total de 1.250.000 indirectos aproximadamente.

De acuerdo a datos de Procolombia, antes Proexport, la capacidad de la industria para impactar positivamente la generación de empleo en Colombia y América Latina, la posiciona en el cuarto lugar en producción de automotores y autopartes, en segundo lugar en producción de motocicletas, con una fabricación anual de 515.000 motos, desplazado solo por Brasil. Estos datos estiman además que el sector aporta un 4% del PIB industrial del país.

Otros estudios como el del Servicio de Estudios del BBVA, estiman que la producción de autopartes en Colombia por año equivale a 1.068 millones de dólares, con un porcentaje total de exportación del 47 %, orientado el comercio a países como Estados Unidos, Alemania, Sudáfrica y Venezuela, este último en constante retroceso, casi que nulo en la actualidad.³⁵

Entre los factores que se han conjugado y han permitido el crecimiento y posicionamiento del sector en Colombia y América Latina se cuentan, el fácil acceso a créditos, las bajas tasas de interés y la revaluación del peso.

Lo negativo del sector es que, sólo el 14% de las personas que circulan en motocicleta han pasado por una escuela de conducción. Así, el Comité se ha dado a la tarea de diseñar e implementar programas educativos, para conductores, para las Escuelas, para ejercer control sobre estas y para mejorar el sistema de expedición de licencias.

El sector automotriz colombiano es una potente industria en progreso que comprende una amplia gama de productos y servicios, los cuales van desde el ensamblaje de vehículos y motocicletas hasta la producción de piezas y autopartes.

En 2015 solo hasta el mes de septiembre, la comercialización de motos en Colombia había crecido 2,6%, según cifras de la Cámara de la Industria Automotriz de la Andi. Esta tendencia sigue en ascenso por diversas razones, entre ellos se citan los costos de adquisición, mantenimiento, reposición y facilidad para circular por espacios complejos y reducidos. Por las vías colombianas circulan cinco millones de motociclistas, dándole a este vehículo el carácter de transporte y de herramienta de trabajo por su eficiencia, economía, están en la zona rural y urbana.

³⁵ BBVA. Situación automotriz Colombia 2016. <https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-automotriz-colombia-2016/> [01/12/2016]

Dentro de los factores que frenaron el crecimiento del sector para 2014, fue la repentina subida del precio del dólar, incrementando el costo de las autopartes (Asopartes) en cerca de un 30%, las ventas si se mantuvieron por encima de las obtenidas en 2013.

De acuerdo con el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), en 2014 hubo 659.421 matrículas de motocicletas nuevas, dando un incremento del 6,3% con en comparativo con el año anterior, siendo la participación más significativa la de Bogotá con 13,3% y Medellín 11,8%. De acuerdo a la Cámara de la Industria Automotriz de la Andi, el sector creció en el mismo porcentaje del PIB del año. En 2015, esta industria aportó al PIB, el 4% del total de la producción nacional, de ellos el 1,1% pertenece a la actividad de ensamble de motocicletas.

Las empresas que lideran el mercado son Auteco, Incolmotos-Yamaha, AKT Motos, Fanalca-Honda y Suzuki Motor de Colombia, seguidas de Hero Motors, un nuevo participante en el mercado nacional. Dentro de los problemas del sector se analizan factores como la subida en los precios, el aumento del contrabando y el negocio ilegal de partes de motocicletas, fenómeno que se expande porque las leyes laxas así lo permiten.

A futuro las expectativas son elevadas, para 2040 se tiene previsto un parque de motocicletas de 12,9 millones, una cifra que debe despertar interés y la proyección sería de las diversas empresas. Este sector en el mercado mundial es calificado como “punta de lanza” o líder por su gran impacto en otros campos de la actividad industrial, esta genera innovación, que se transfiere al campo tecnológico. En Colombia se constituye en motor de desarrollo. En Colombia operan en la actualidad las siguientes ensambladoras de motocicletas:

1. Autotécnica colombiana S.A.: AUTEKO que ensambla Kawasaki, Bajaj, Kimco, KTM y Victory.
2. Honda – Fanalca S.A.
3. Incolmotos – Yamaha.
4. Susuki S.A. – Susuki.
5. Corbeta - AKT y TVS.
6. Ayco – Ayco.
7. Hero motocorp – Hero.

Según el portafolio en un informe, en 2016 los registros de motocicletas nuevas continuaron por encima de las 560.000 unidades, logrando así el cuarto año de ventas en el histórico del país.

Por su parte, en enero de 2017, las matriculas de motocicletas disminuyeron en un 6,26% respecto al mismo mes del año pasado, comportamiento que, según este

informe, se observará los primeros meses del año como resultado del incremento del IVA del 16% al 19%.³⁶

No obstante, se estima para el corrido del 2017 matrículas por más de 570.000 unidades, debido a una recuperación de la confianza del consumidor y un comportamiento del PIB superior al del año anterior.

Juliana Rico, Directora Ejecutiva de la Cámara de la Industria Automotriz de la Andi señaló que “los trabajadores directos de la industria de motocicletas ascienden a 29.212 entre el ensamble y/o producción de vehículos y los proveedores de motopartes”.³⁷

Por su parte, Eduardo Visbal, Vicepresidente de Fenalco, indicó que “según la última encuesta Anual de Comercio del Dane, el comercio, el mantenimiento y la reparación de motocicletas contribuye a la generación de 8.250 empleos directos.”

Enero de 2017 ocupa el quinto lugar en el histórico de ventas del mes, pese a que presenta una disminución del 6,26% en comparación al año anterior, al pasar de 43.357 motocicletas nuevas registradas en 2016 a 40.642 unidades en 2017.

En el mes de enero de 2017 se matricularon en el país 2.715 motocicletas menos frente al mes de enero del 2016 y 12.847 menos motocicletas que en el mes de diciembre de 2016.

De acuerdo con Fenalco y la Andi, es importante señalar que en el ciclo de ventas del sector de motocicletas, el mes de diciembre es uno de los mejores meses y enero es el mes más bajo en matrículas.

Del total de motocicletas matriculadas en 2017, las tipo calle: Street/Sport participan con el 62,15% del total del mercado, las Scooter 16,38%, las tipo Moped 11,81%, las de uso deportivo Enduro 8,29% y de alta gama 1,37%.

Las motocicletas enduro que por sus características son altamente usadas en las zonas rurales y en el campo, además de las actividades propiamente deportivas, presenta un crecimiento de 43% en el mes de enero.³⁸

Según cilindrada, del total de motocicletas registradas a enero de 2017, el 39,67% son de 111 a 135 cc; el 29,30% son de 0 a 110 cc; el 14,35% son de 136 a 150 cc; el 10,96% son mayores a 180 cc; y el 6,72%, de 151 a 180 cc.

³⁶ Portafolio. <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-de-motocicletas-en-colombia-enero-de-2017-503247> [02/11/2017]

³⁷ Portafolio. <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-de-motocicletas-en-colombia-enero-de-2017-503247> [02/11/2017]

³⁸ Ibíd.

Por su parte, sorprende el registro de las motocicletas de hasta 110 cc., que son las más económicas del mercado, con un incremento de 5.8%, mientras que las motos de entre 111 y 135 cc, reducen sus matrículas por encima de la caída del mercado en 10.2%.

Bogotá y Medellín son las ciudades con mayor número de motocicletas nuevas registradas, con una contribución del 13,7% y 12,5% respectivamente. En tercer lugar se encuentra Cali con el 9,9% de participación en el mercado, seguido por el sur del país con el 5,9% (conformado por los departamentos del Cauca y Nariño) y Montería con el 5,9%.

Según las cifras de la Dian, a noviembre de 2016 las motocicletas ensambladas en Colombia participan con el 93,07% del total del mercado, presentando un crecimiento 2,92% frente al mismo periodo del año anterior, mientras que las motocicletas importadas representan el 6,93% del total de mercado, las cuales son en su mayoría de alta gama y de uso deportivo.³⁹

Bajaj es la marca líder en el mercado con una participación del 24,8%; en segundo lugar están las motocicletas Yamaha (17,4%) y Honda ocupa el tercer lugar (16%), logra escalar dos posiciones superando a AKT y a Suzuki e incrementa su participación en 80,2%

En cuarto lugar Akt cuenta con el (12,8%); Suzuki ostenta el quinto lugar (8,8%) seguido de Kymco (5,4%) que mantiene su posición pero es la que más pierde participación en dos puntos porcentuales; la marca de motocicletas TVS cuenta con el séptimo lugar (5,3%); en el octavo lugar Hero (4,4%); Victory ostenta el noveno lugar con una participación del 1,45% y en el décimo puesto Kawasaki (0,8%).

La participación en el mercado por empresa en enero 2017 respecto del mismo mes en el año inmediatamente anterior se distribuyó así: Auteco mantiene el primer puesto, y pasa del 35,6% al 32,7% de participación; AKT releva a Yamaha ocupando el segundo puesto al pasar de 20.1% al 18,3%; Incolmos– Yamaha en un importante tercer lugar representa el 17,44% de participación y presenta una disminución de 2 puntos porcentuales respecto de 2016; Fanalca– Honda cuarta empresa del sector supera a Suzuki pasando del 8,8% a 16%; Suzuki cuenta con el 8,81% y Hero permanece con el 4,45%.⁴⁰

Este demuestra que la venta de motocicletas está en aumento por lo tanto es muy rentable, lo que demuestra que es muy importante realizar una intervención en la empresa JAE S.A.S, en dar un direccionamiento estratégico, en el cual la gerencia

³⁹ Portafolio. <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-de-motocicletas-en-colombia-enero-de-2017-503247> [02/11/2017]

⁴⁰ Ibid.

tenga clara sus metas, razón de ser y que todos los colaboradores este en la misma sintonía, luchando por un objetivo en común.

El aprovechamiento del crecimiento de las ventas en el país es una oportunidad que no se debe dejar pasar de desapercibida; por este motivo la asesoría se enfoca en esta propuesta de organización gerencial.

3. RESULTADOS

Para dar cumplimiento al objetivo principal, que es el desarrollo del Direccionamiento Estratégico, se da la intervención de la empresa a partir de los siguientes puntos:

3.1 DISEÑO DE LA MATRIZ DOFA

Dando cumplimiento al objetivo A, se identifican las variables internas y externas que permiten la aplicación de esta herramienta, y que ayudan a evidenciar parte de la problemática actual de la empresa.

A continuación se procede a hacer una descripción de la empresa JAE S.A.S con información suministrada por esta para la realización de la investigación.

Descripción de la empresa

Razón social: MOTOCORDILLERA JAE S.A.S

Constitución: Constituida en el año 2007

Ubicación: Calle 1 # 3 – 35 Los Almendros

Objeto social: la empresa MOTOCORDILLERA JAE S.A.S, fue creada con el fin de comercializar en Cartago, Norte del Valle y ciudades aledañas, motocicletas y repuestos para estos vehículos, brindando a sus clientes mantenimiento y servicio técnico especializado, así como garantía en cada uno de los vehículos de la marca.

Portafolio de productos y servicios: Venta de motocicletas y repuestos para estas; mantenimiento y garantía de vehículos de la marca y servicio técnico especializado.

3.1.1 Análisis interno: Para la realización de este análisis se toma la información suministrada en la entrevista y la observación al momento de hacer la visita a la empresa.

3.1.1.1 Planeación. Esta es la ruta a seguir para alcanzar el objeto social de la empresa y los objetivos establecidos.

Tabla 6. Identificación del modelo de Planeación de la empresa JAE S.A.S.

PLANEACIÓN	LO TIENE	NO LO TIENE
Planes		X
Programas		X
Políticas		X
Objetivos y metas		X
Estrategias		X
Presupuestos	X	

Fuente: elaboración propia. Realizada el 25 de noviembre de 2016.

Facilita la toma de información y lograr los objetivos sociales y establecidos de la empresa por medio de este análisis.

3.1.1.2 Organización. Define la estructura organizacional de la empresa, determina la razón de ser de cada cargo y su impacto en el proceso productivo, esto define la capacidad para gestionar al talento humano.

Tabla 7. Identificación del modelo de organización de la empresa JAE S.A.S.

ORGANIZACIÓN	LO TIENE	NO LO TIENE
División de trabajo		X
Identificación de cargos		X
Autoridad y responsabilidad	X	
Unidad de mando	X	
Jerarquización	X	
Coordinación		X
Departamentalización	X	
Aplicación de controles		X
Aplicación de correctivos		X

Tabla 7. Identificación del modelo de organización de la empresa JAE S.A.S.

ORGANIZACIÓN	LO TIENE	NO LO TIENE
Organigrama		X
Manuales		X

Fuente: elaboración propia. Realizada el 25 de noviembre de 2016.

Se obtuvo fácil acceso a la información para lograr conocer la estructura organizacional de la empresa y así evidenciar que tienen implementado y que no.

3.1.1.3 Dirección. Define e identifica la autoridad dentro de la empresa y el impacto que tienen sobre el desempeño alcanzado por el equipo de trabajo.

Tabla 8. Identificación del modelo de dirección de la empresa JAE S.A.S.

DIRECCIÓN	LO TIENE	NO LO TIENE
Autoridad	X	
Capacidad para influir en el equipo de trabajo		X
Capacidad de liderazgo		X
Habilidades comunicativas		X
Poder decisorio	X	
Delegación de autoridad	X	
Cumplimiento de metas	X	

Fuente: elaboración propia. Realizada el 25 de noviembre de 2016.

Esta tabla sirve para conocer de forma precisa la autoridad de la empresa y su impacto. Mostrando que hay una ausencia en lo que se refiere a influir en el equipo de trabajo, falta un buen liderazgo y no se tiene buenas habilidades de comunicación.

3.1.1.4 Control. Se fundamenta en la supervisión de los procesos llevados a cabo dentro y fuera de la empresa, para estar en cumplimiento de los objetivos de la misma.

Tabla 9. Identificación del modelo de control de la empresa JAE S.A.S.

CONTROL	LO TIENE	NO LO TIENE
Supervisión de actividades	X	
Aplicación de evaluaciones de desempeño		X
Comparación de resultados obtenidos y esperados		X
Dirección y planes coordinados		X
Definición de objetivos		X
Definición de planes		X
Identificación de fallas		X
Identificación de responsables de fallas		X
Aplicación de correctivos		X
Medición de los resultados del trabajo en equipo		X
Definición y aplicación de estándares de cantidad	X	
Definición y aplicación de estándares de calidad		X
Definición y aplicación de estándares de tiempo		X
Medición de los resultados	X	
Retroalimentación	X	

Fuente: elaboración propia. Realizada el 25 de noviembre de 2016.

Se confirma la supervisión de manera más rápida sobre los procesos dentro y fuera de la organización, no se hacen evaluaciones de desempeño, no se define planes entre muchas otras fallas que se muestran en la tabla anterior.

3.1.1.5 Identificación de fortalezas y debilidades. Este análisis se realiza con el fin de realizar una identificación de los factores internos de la empresa JAE S.A.S, para saber cuáles son las fortalezas que tiene la empresa en sus factores organizacionales como los recursos y por otra parte las debilidades que se reflejan ante la competencia y el mercado y las cuales se deben fortalecer aprovechando sus aspectos positivos.

Este análisis se obtiene con la información obtenida mediante la observación directa y en conclusión de las respuestas de los empleados en las entrevistas.

Tabla 10. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa JAE S.A.S.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	ADMINISTRATIVAS 1.Eficiencia en el tiempo de entrega de las revisiones de los vehículos. 2.Responsabilidad social. 3.Perfil académico de administrativos y empleados. 4.Disponibilidad para desarrollar un modelo administrativo acorde a las necesidades 5.Condiciones de la infraestructura de la empresa. 6.Disponibilidad de tecnología. 7.Compromiso con la consecución de los objetivos organizacionales. 8.Poder decisorio. 9.Reconocimiento y posición de marca. 10.Excelente servicio en venta. 11.Tiempo de garantía.	ADMINISTRATIVAS 1.Gestión administrativa reactiva. 2.Restricciones para añadir otros productos y servicios. 3.Certificaciones de calidad. 4.Plan de trabajo que no corresponde a las necesidades estratégicas de la empresa. 5.Sistema de comunicación vigente. 6.Inexistencia del manual de funciones. 7.Inexistencia de planes. 8.No se estima el costo de pérdida de personal calificado. FINANCIERAS 9.Inexistencia de Indicadores de gestión. 10.No existen proyecciones. 11.No se hacen comparativos de desempeño.

Tabla 10. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa JAE S.A.S.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	12.Calidad del producto. FINANCIERAS 13.Relación costo – beneficio de los productos y servicios de la empresa. 14.Capacidad financiera 15.Manejo de costos operativos. 16.Manejo adecuado de los recursos disponibles. 17.Existencia de presupuestos. GESTIÓN DE TALENTO 18.Personal calificado en cada uno de los cargos. 19.Relaciones interpersonales sanas. 20.Baja rotación de personal. 21.Perfil académico, profesional y laboral de todos los miembros de la empresa. 22.Impuntualidad en los empleados. 23.Disponibilidad de	12.No se definen pérdidas en ventas . GESTIÓN DE TALENTO 13.No existe un plan de incentivos. 14.Diseño de cargos. 15.Estabilidad laboral. 16.Inexistencia de capacitaciones. 17.Fortalecimiento de la capacidad productiva y competitiva de los empleados. Baja autonomía de los trabajadores. 18.Poco poder decisorio de cargos operativos. MERCADEO 19.Falta de políticas de promoción de la empresa y el portafolio actual. 20.Falta de planes que posibiliten la expansión. 21.Uso de la tecnología disponible. 22.Poca autonomía del personal de ventas .

Tabla 10. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa JAE S.A.S.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	personal calificado. 24.Clima laboral. 25.No existe claridad en las funciones a desempeñar. 26.Pocas herramientas de trabajo para los asesores. MERCADEO 27.Los productos y servicios van en cumplimiento de las necesidades estratégicas de la empresa. 28.Adecuada promoción de la empresa y su equipo de trabajo. 29.Capacidad instalada de la empresa. 30.Satisfacción de las necesidades de los clientes. 31.Valor agregado del producto y servicio. 32.Capacidad para responder a las necesidades de los clientes.	23.Tendencia del mercado. 24.Mínimo conocimiento del mercado. 25.Posicionamiento de la empresa en el mercado.

Fuente: elaboración propia. 16 de diciembre de 2016.

De acuerdo a esta identificación realizada se evidencia la falta de un direccionamiento estratégico por parte de la empresa, además del diseño de cargos para que la empresa pueda mejor y marcar una trayectoria en el mercado.

3.1.1.6 Análisis externo. En el análisis externo se evalúan los factores externos que pueden ser aprovechados por la empresa o identificar las posibles amenazas con el fin de evitar que afecten considerablemente, por lo contrario poder sacar provecho de estas y generar más ventas por medio de oportunidades de ganar participación en el mercado con la marca que se representa. Para hacer este análisis se toma la información que se recolectó en el proceso de entrevista y lo observado directamente.

Tabla 11. Análisis externo de la empresa JAE S.A.S.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	1.Diversificación de los productos y servicios publicitados. 2.Seguridad y confiabilidad de los productos y servicios de la empresa. 3.Identificación de necesidades específicas de los clientes. 4.Cambios en las necesidades de los clientes. 5.Crecimiento exponencial del mercado. 6.Fortalecer el mercado del norte del valle. 7.Capacidad para publicitar la empresa.	1.Tasa de impuestos. 2.Inflación. 3.Importación de motocicletas y partes. 4.Impacto normativo. 5.Cobertura de los productos y servicios. 6.Bajo aprovechamiento de las oportunidades existentes en el mercado. 7.Tasa de cambio. 8.Bajos precios de la competencia. 9.Fácil acceso a diferentes medios de transporte. 10.Falta de reconocimiento del punto de venta.

Fuente: elaboración propia. 16 de diciembre de 2016.

Este análisis externo es muy importante, ya que permite determinar esos aspectos del mercado que impactan de modo directo a la empresa JAE S.A.S.

3.1.1.7 Matriz DOFA. La Matriz DOFA además de permitir la identificación de las condiciones internas y externas de la empresa JAE S.A.S., ayuda a hacer evidente las potencialidades tanto internas como externas y los peligros existentes en el mercado.

Permite hacer un enfoque sistémico de la empresa, reconocer sus dificultades y límites; así como su capacidad de crecimiento y expansión, pero lo más importante de esta etapa del proyecto, es que permite plantear estrategias de mercado que le ayudan a la empresa a competir con mayor grado de certidumbre.

Tabla 32. Matriz de estrategias DOFA.

MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA
ESTRATEGIAS DO
20 – 7. Desarrollar vínculos con otras instituciones que contribuyan a la proyección de la empresa en el mercado y la obtención de mejores resultados.
ESTRATEGIAS DA
24 – 4. Ser reconocidos en el entorno por la capacidad de preservación del medio ambiente como mecanismo de impacto social.
13 – 6. Crear un plan de incentivos para dinamizar y propiciar que el personal de la Asociación se involucre en los procesos de cambio que redunden en su crecimiento y desarrollo.
ESTRATEGIAS FO
32 – 4. Elevar el poder decisorio para cubrir oportunamente las necesidades y requerimientos de los clientes.
10 – 2. Lograr la fidelización de los clientes mediante la comercialización de productos y servicios de óptima calidad.
ESTRATEGIAS FA
23 – 10. Establecer vínculos de solidaridad y confianza con los clientes internos y externos.
1 – 10. Definir parámetros de desempeño para lograr mayor posicionamiento en el mercado.

Fuente: elaboración propia. 16 de diciembre de 2016.

La matriz de análisis DOFA realizada anteriormente, permite identificar la realidad actual de la empresa y de igual forma las estrategias necesarias para fortalecer los aspectos negativos presentes.

3.1.1.8 Tabulación y análisis de las entrevistas realizadas a Directivas y trabajadores de la empresa J.A.E S.A.S de la ciudad de Cartago. Ver Anexo A.

Inicialmente se había pensado un cuestionario abierto, pero para mayor aprovechamiento del tiempo y para facilitar el manejo de la información, se hace un cuestionario de tipo cerrado y dirigido, la finalidad de este era reconocer la existencia o ausencia de ciertas herramientas de gestión, mediante dos alternativas de respuesta, este formato y la interacción que fue necesaria permitió validar la información obtenida a través de esta técnica.

Se consideraron los siguientes ítems para la estructura de la entrevista:

CIUDAD: Cartago Valle.

FECHA: 23 de abril de 2017.

HORA: 9:00 a 10:00 a.m.

DURACIÓN: 30 minutos.

LUGAR: Motocordillera JAE S.A.S.

NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ: Anllely Vanessa Bañol Marín.

MEDIO: Interacción directa.

TEMA: Direccionamiento estratégico.

Estas se realizan con el fin de tener información de todo el equipo de trabajo y lograr un comparativo de la percepción que cada uno tiene de las condiciones específicas de la empresa.

La tabulación y análisis permiten mayor objetividad al momento de evaluar y realizar observaciones puesto que suministran información numérica y escrita, aunado a la interacción de la estudiante con los miembros de la empresa.

Tabla 43. Resultados obtenidos mediante entrevista a Directivas de la empresa JAE S.A.S.

PREGUNTAS	fi		Fi	
	SI	NO	SI	NO
1	0	0,1	0	10
2	0	0,1	0	10
3	0,05	0,05	5	5
4	0,1	0	10	0
5	0,1	0	10	0
6	0	0,1	0	10
7	0	0,1	0	10
8	0	0,1	0	10
9	0,05	0,05	5	5
10	0,1	0	10	0
TOTALES	0,4	0,6	40	60

Fuente: Elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Esta tabulación se hace con el fin de organizar la información y obtener resultados evaluar los datos que se recopilaron en el proceso de visita para la realización de la entrevista.

Cabe destacar que se realizó dos formatos de encuesta, la primera dirigida a las directivas y la segunda a los empleados los cuales brindaron información valiosa a la investigación.

Formato de encuesta N° 1. Directivas.

1. ¿Durante el proceso de selección se consideran claramente los perfiles académicos y profesionales y laborales?

Gráfica 1. Resultados obtenidos de la pregunta 1.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 54. Datos obtenidos en la pregunta 1.

PREGUNTA N°1	N° ENTREVISTADOS	%
SI	0	0
NO	2	100
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Los directivos entrevistados consideran que los perfiles académicos y profesionales y laborales no son considerados al momento de la selección, esto hace que se pase por alto que el personal es una herramienta de éxito para la empresa y si este no está calificado, puede traer serios problemas operativos, competitivos y financieros porque no cuenta con los elementos para enfrentarse a los desafíos del mercado.

2. ¿La empresa cuenta con un plan de acción que permita conseguir los objetivos establecidos y obtener los resultados esperados?

Gráfica 2. Datos obtenidos en la pregunta 2.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 15. Datos obtenidos en la pregunta 2.

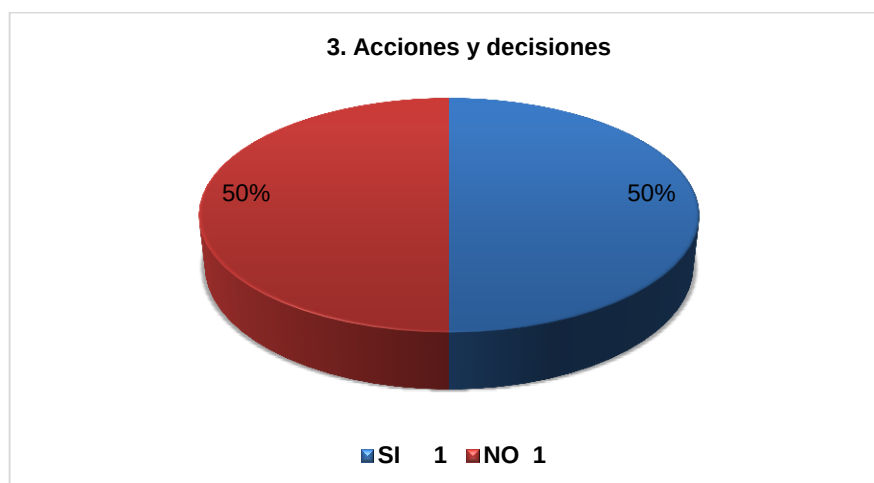
PREGUNTA N°2	N° ENTREVISTADOS	%
SI	0	0
NO	2	100
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Los directivos entrevistados, reconocen que la empresa no cuenta con un plan de acción que permita conseguir los objetivos establecidos y obtener los resultados esperados. Esto implica que operan bajo incertidumbre y tienen poca capacidad para responder a las exigencias del mercado.

3. ¿Se han definido con claridad las acciones y decisiones a tomar para garantizar una adecuada prestación del servicio y una correcta comercialización de los vehículos?

Gráfica 3. Datos obtenidos en la pregunta 3.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 66. Datos obtenidos en la pregunta 3.

PREGUNTA N°3	N° ENTREVISTADOS	%
SI	1	50
NO	1	50
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Uno de los directivos considera que no se han definido con claridad las acciones y decisiones a tomar para garantizar una adecuada prestación del servicio y que se logre una correcta comercialización de los vehículos, el otro considera que si, esto señala que no hay unanimidad en cuanto a la forma como se direcciona la empresa, lo que consideran que es importante para ella y lo que puede representar un riesgo. Es importante trabajar en equipo para que haya más claridad en cuanto forma como debe orientarse el negocio.

3. ¿La empresa cuenta con el personal idóneo para cubrir las necesidades de los clientes de la ciudad de Cartago y ciudades aledañas?

Gráfica 4. Datos obtenidos en la pregunta 1.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 17. Datos obtenidos en la pregunta 4.

PREGUNTA N°4	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	100
NO	0	0
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Si bien la empresa no tiene un modelo de selección, se cuenta con personal idóneo para cubrir las necesidades de los clientes de la ciudad de Cartago y ciudades aledañas.

5. ¿Se exalta la contribución hecha por cada trabajador en la obtención de los objetivos y consecución de resultados?

Gráfica 5. Datos obtenidos en la pregunta 5.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 78. Datos obtenidos en la pregunta 5.

PREGUNTA N°5	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	100
NO	0	0
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Los directivos consideran que se hace reconocimiento a la contribución hecha por cada trabajador en la obtención de los objetivos y consecución de resultados. Esto es que los logros individuales y colectivos reciben el reconocimiento necesario.

6. ¿Se definen políticas que garanticen el bienestar general de los empleados?

Gráfica 6. Datos obtenidos en la pregunta 6.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 89. Datos obtenidos en la pregunta 6.

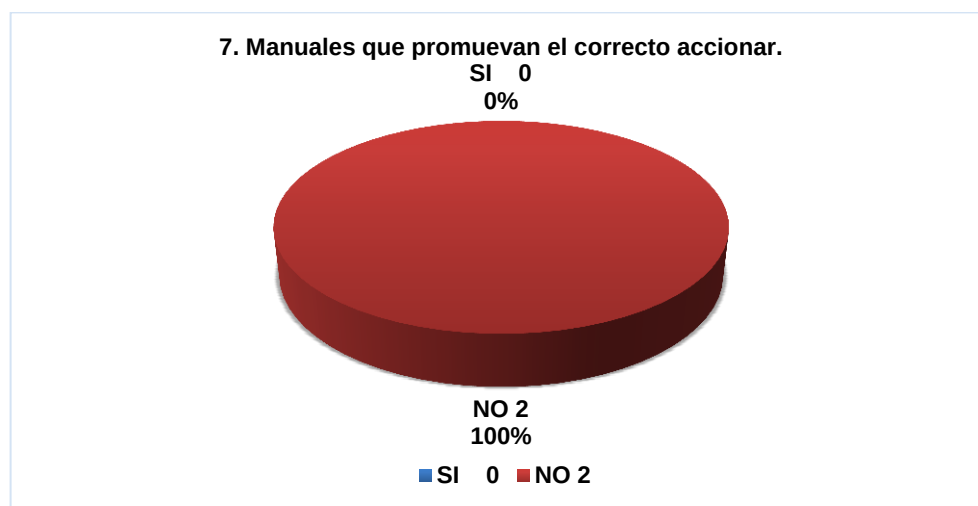
PREGUNTA N°6	N° ENTREVISTADOS	%
SI	0	0
NO	2	100
TOTALES	0	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Los directivos señalan que no se definen políticas que garanticen el bienestar general de los empleados, esto afecta el sentido de pertenencia y el clima laboral.

7. ¿Existen manuales que promuevan el correcto accionar por parte de los miembros de la empresa?

Gráfica 7. Datos obtenidos en la pregunta 7.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 20. Datos obtenidos en la pregunta 7.

PREGUNTA N°7	N° ENTREVISTADOS	%
SI	0	0
NO	2	100
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Los directivos reconocen que no existen manuales que promuevan el correcto accionar por parte de los miembros de la empresa, esto implica que no se encuentran formalizados los procesos dentro de la empresa, esto posibilita la ocurrencia de errores, la disfuncionalidad operativa, que afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa y con ella los resultados financieros.

7. ¿Se han definido criterios de desempeño que garanticen la unanimidad en las prácticas necesarias para maximizar los resultados?

Gráfica 8. Datos obtenidos en la pregunta 8.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 21. Datos obtenidos en la pregunta 8.

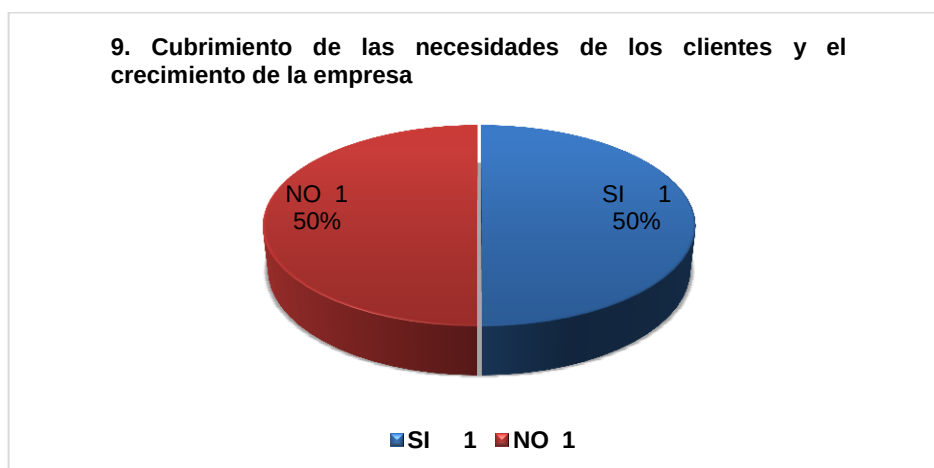
PREGUNTA N°8	N° ENTREVISTADOS	%
SI	0	0
NO	2	100
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. No existe claridad en cuanto a los criterios de desempeño que deben seguirse para garantizar la unanimidad en las prácticas necesarias que incidan en un mejoramiento significativo de los resultados obtenidos. Esto es que no hay directrices claras para el funcionamiento de la empresa.

9. ¿La Gestión dada al talento humano en la actualidad garantiza el cubrimiento de las necesidades de los clientes y el crecimiento de la empresa?

Gráfica 9. Datos obtenidos en la pregunta 9.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 22. Datos obtenidos en la pregunta 9.

PREGUNTA N°9	N° ENTREVISTADOS	%
SI	1	50
NO	1	50
TOTALES	2	100%

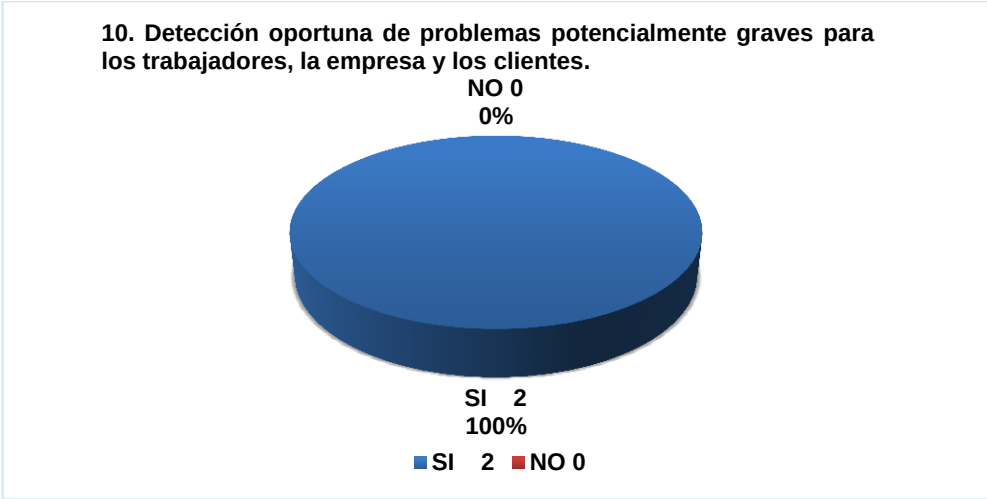
Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Existen criterios divididos en cuanto a las mejores prácticas para la Gestión del talento humano y si estas a su vez garantizan que el personal satisfaga las necesidades de cada uno de sus clientes y si estas condiciones favorecen el crecimiento de la empresa.

Es importante que unifiquen criterios para que identifiquen claramente las condiciones internas del personal y como estas afectan la operatividad de la empresa.

10. ¿Se establecen dinámicas que garanticen la detección oportuna de problemas potencialmente graves para los trabajadores, la empresa y los clientes?

Gráfica 10. Datos obtenidos en la pregunta 10.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 23. Datos obtenidos en la pregunta 10.

PREGUNTA N°10	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	100
NO	0	0
TOTALES	2	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Los directivos señalan que establecen acciones que contribuyen en la identificación de problemas que afectan al personal, a los clientes y con ello a la empresa. Estas acciones favorecen el desempeño individual y colectivo.

Tabla 24. Resultados obtenidos mediante entrevista a trabajadores de la empresa JAE S.A.S.

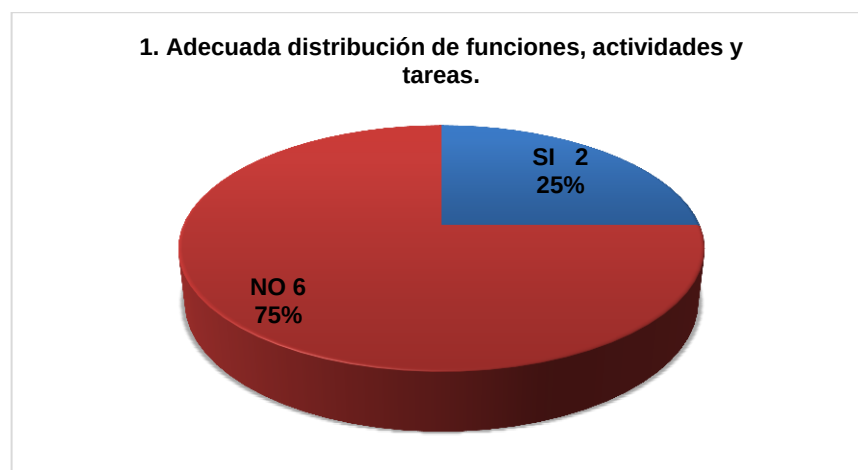
PREGUNTAS	fi		Fi	
	SI	NO	SI	NO
1	0,025	0,075	2,5	7,5
2	0,05	0,05	5	5
3	0,0375	0,0625	3,75	6,25
4	0,0375	0,0625	3,75	6,25
5	0,05	0,05	5	5
6	0,025	0,075	2,5	7,5
7	0,0125	0,0875	1,25	8,75
8	0,025	0,075	2,5	7,5
9	0,025	0,075	2,5	7,5
10	0,05	0,05	5	5
TOTALES	0,3375	0,6625	33,75	66,25

Fuente: Elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Formato Encuesta N° 2. Trabajadores.

1. ¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el adecuado desempeño de cada uno de los trabajadores?

Gráfica 11. Datos obtenidos en la pregunta 2 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 25. Datos obtenidos en la pregunta 1.

PREGUNTA N°1	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	25
NO	6	75
TOTALES	8	100%

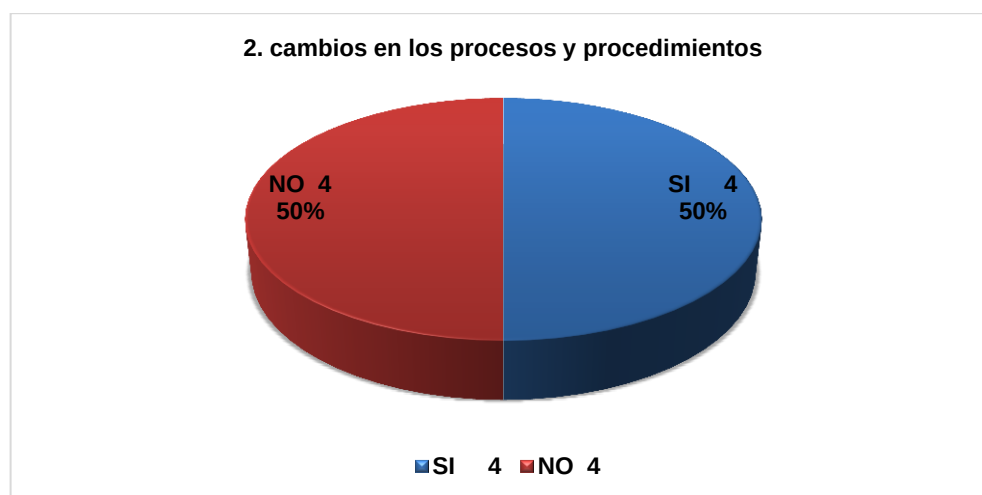
Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. De los 8 trabajadores entrevistados, 6 de ellos que son el 75% del total, dice que no existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el adecuado desempeño de cada uno de los trabajadores, y los 2 restantes, el 25%, cree que sí.

Esto dejó claro que se deben implementar oportunamente los cambios necesarios para mejorar el desempeño, la ausencia de herramientas como los manuales, genera sobrecargas laborales en algunos puestos de trabajo, deteriora las relaciones de trabajo, reduce la calidad del desempeño, dificulta que se ejecuten las tareas oportunamente y repercute sobre el clima laboral. Es necesario que se analicen los puestos de trabajo para que se haga una adecuada distribución de las funciones.

2. ¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?

Gráfica 12. Datos obtenidos en la pregunta 2 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 96. Datos obtenidos en la pregunta 2.

PREGUNTA N°2	N° ENTREVISTADOS	%
SI	4	50
NO	4	50
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. De los 8 trabajadores entrevistados, 4 de ellos afirma que no se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día para que se logren los mejores resultados y los otros 4, creen que si. Esto deja claridad que los trabajadores desconocen la forma como deben ejecutarse las tareas, por ello no hay unanimidad en cuanto a los resultados si son los más favorables o no. Es prioritario que se modernicen los procesos y procedimientos acorde a las necesidades de los trabajadores, la empresa, los propietarios y los clientes contando además con los cambios que se presenten en el mercado.

Los cambios que se lleven a cabo para mejorar el desempeño, se deben socializar con el equipo de trabajo para que puedan ejecutar adecuadamente sus tareas y que estén preparados para identificar errores oportunamente.

3. ¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?

Gráfica 13. Datos obtenidos en la pregunta 3 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 27. Datos obtenidos en la pregunta 3.

PREGUNTA N°3	N° ENTREVISTADOS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTALES	8	100%

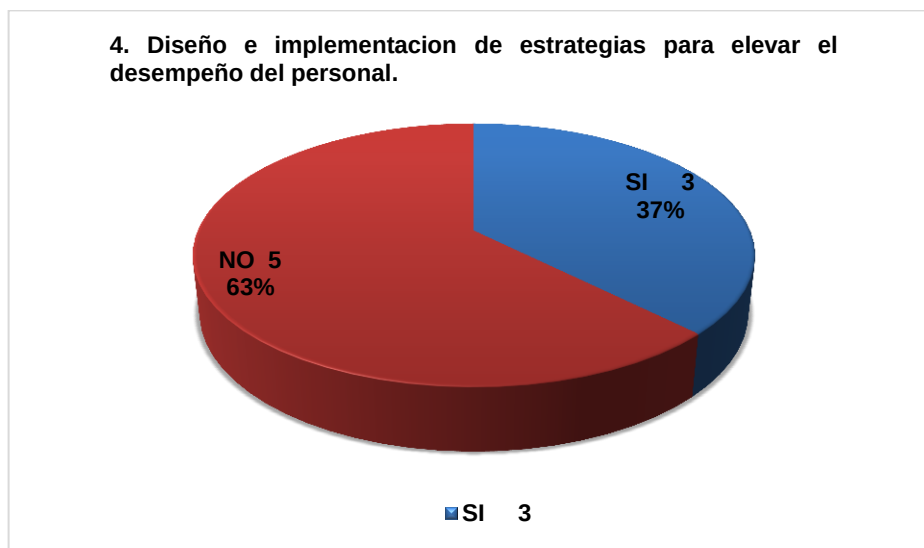
Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. El 63% de los trabajadores entrevistados considera que no se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos, el 37% cree que si existen agentes motivadores.

Se debe contar con un plan de incentivos que eleve la moral de los trabajadores, que les desarrolle el sentido de pertenencia y que los motive a alcanzar mejores resultados.

4. ¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?

Gráfica 14. Datos obtenidos en la pregunta 4 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 108. Datos obtenidos en la pregunta 4.

PREGUNTA N°4	N° ENTREVISTADOS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. El 63% de los trabajadores afirma que no se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal, el 37% señala que sí. Se debe tener en cuenta que se debe direccionar adecuadamente la empresa y gestionar el talento humano, si esto no ocurre se pierden oportunidades y se elevan los riesgos. El desarrollo de estrategias favorece el aprovechamiento de todos los recursos disponibles y orienta el accionar de la empresa.

5. ¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?

Gráfica 15. Datos obtenidos en la pregunta 5 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 29. Datos obtenidos en la pregunta 5.

PREGUNTA N°5	N° ENTREVISTADOS	%
SI	.4	50
NO	4	50
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. El 50% de los trabajadores considera que la empresa opera bajo el cumplimiento de los requerimientos legales y el 50% cree que no. Este tema es bastante complejo y la empresa debe empezar por dar claridad en que aspectos difieren los empleados, se debe analizar el campo laboral, de riesgos laborales, y la rotación del personal.

6. ¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?

Gráfica 16. Datos obtenidos en la pregunta 6 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 3011. Datos obtenidos en la pregunta 6.

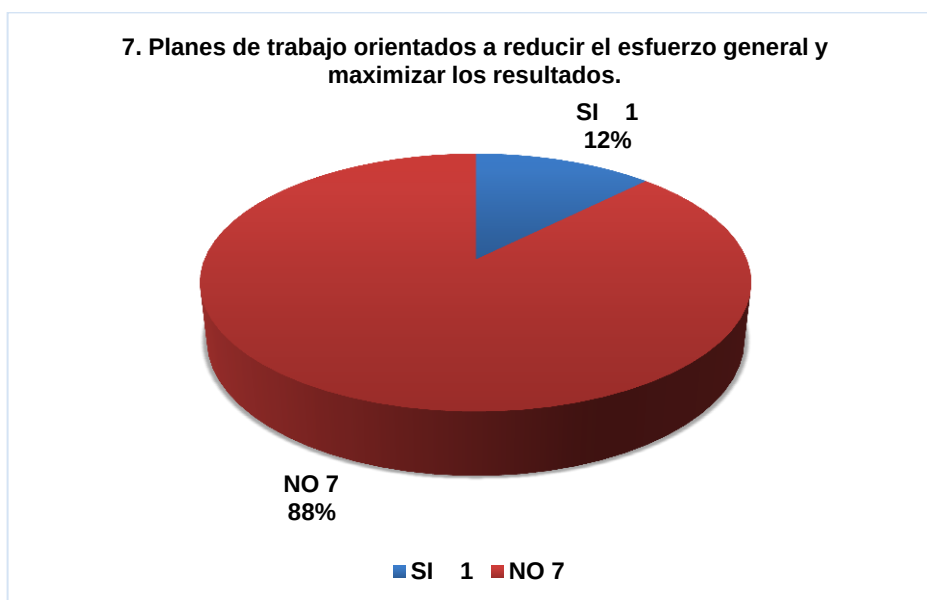
PREGUNTA N°6	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	25
NO	6	75
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. El 75% de los trabajadores creen que no se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo, este porcentaje tan elevado pone en evidencia, que no hay un desarrollo integral de las potencialidades existentes en el personal, haciendo que se desperdicie talento y que se genere inconformidad.

7. ¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?

Gráfica 17. Datos obtenidos en la pregunta 7 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 31. Datos obtenidos en la pregunta 7.

PREGUNTA N°7	N° ENTREVISTADOS	%
SI	1	12
NO	7	88
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. De los 8 trabajadores vinculados a la empresa, el 88% cree que los planes de trabajo no están orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados. Esto es que al no existir un claro diseño de cargos y responsabilidades, y un plan de trabajo claramente diseñado y socializado, no cuentan con unas directrices claras que les permitan el logro de metas y objetivos.

8. ¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?

Gráfica 18. Datos obtenidos en la pregunta 8 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 32. Datos obtenidos en la pregunta 8.

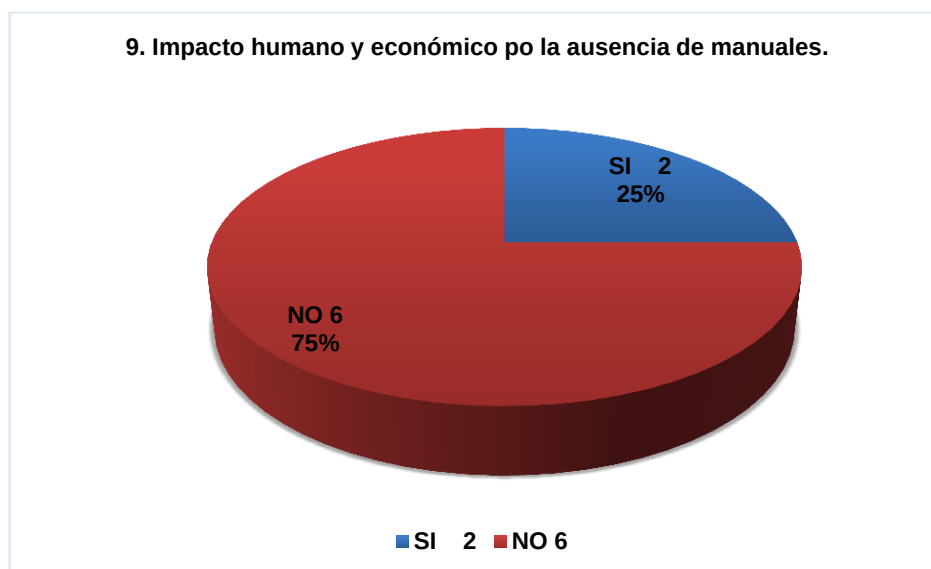
PREGUNTA N°8	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	25
NO	6	75
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. El 78% de los trabajadores cree que no se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes, esto se evidencia mediante los resultados obtenidos, el incremento de los competidores en el mercado como consecuencia de no reconocer a tiempo necesidades de los clientes por un lado, de pasar por alto el potencial del personal y de no tener unos lineamientos claros para direccionar la empresa.

9. ¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?

Gráfica 19. Datos obtenidos en la pregunta 9 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 33. Datos obtenidos en la pregunta 9.

PREGUNTA N°9	N° ENTREVISTADOS	%
SI	2	25
NO	6	75
TOTALES	8	100%

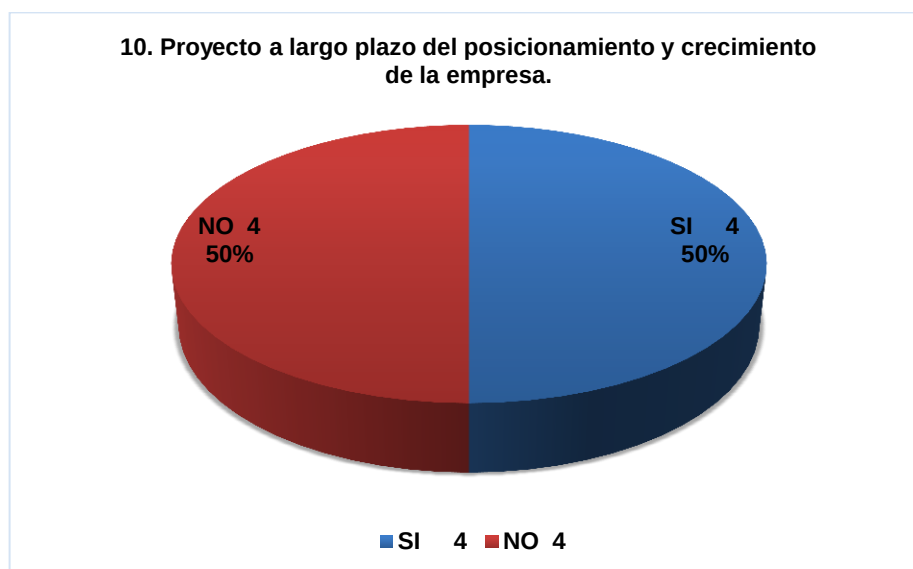
Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis.

El 75% de los trabajadores asume que la empresa no ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales. Esto implica que la empresa continua operando de manera empírica, sin aplicar los correctivos necesarios a la problemática identificada, esto prolonga en el tiempo errores, la dificultad para alcanza resultados favorables y el riesgos en la operatividad de la empresa.

10. ¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?

Gráfica 20. Datos obtenidos en la pregunta 2 dirigida a los trabajadores.



Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 124. Datos obtenidos en la pregunta 10.

PREGUNTA N°10	N° ENTREVISTADOS	%
SI	4	50
NO	4	50
TOTALES	8	100%

Fuente: elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Análisis. Existen criterios divididos en cuanto a reconocer si la empresa ha proyectado a largo plazo su posicionamiento y crecimiento. El hecho de que la mitad de sus trabajadores afirme que no y el 50% que si, deja claro que no reconocen a plenitud que se hace como se hace y cómo repercute sobre la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Hallazgos de las entrevistas. Las encuestas permiten evidenciar la perspectiva de cada uno de los grupos de interés para la investigación, pero muy especialmente determinar una serie de desajustes presentes en la gestión del talento humano, del manejo de los recursos y del reconocimiento de los riesgos y potencialidades de la empresa.

De igual manera ayuda a contrastar la información obtenida por cada uno de los grupos objeto de análisis. Esto es muy valioso porque evita que los datos sean sesgados, esto es que se recopila información diversa para brindar objetividad a la investigación.

No se cuenta con las políticas institucionales que debe tener toda organización, esto genera un impacto negativo a la implementación de la planeación estratégica que se plantea en esta investigación.

Tabla 35. Matriz de hallazgos

ÁREA	HALLAZGO	IMPACTO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Ausencia de procesos de selección y reclutamiento.	No se consideran claramente los perfiles académicos, profesionales y laborales, esto repercute en los resultados esperados, porque el equipo de trabajo no cuenta con el conocimiento, habilidades y destrezas requeridas para el cargo.
	Desconocimiento de planes de acción y directrices	Ejecución de un trabajo de una calidad inferior a la capacidad real
	Clima laboral poco favorable	Ambiente generador de estrés por incumplimiento de los resultados esperados
	No existen políticas internas	Implica que no hay unos lineamientos claros
	Inexistencia de manuales	Desconocimiento de las funciones actividades y tareas
	Criterios divididos en cuanto a la Gestión dada al talento humano	Se reconocen vacíos en la gestión de personal
MERCADEO	Ventas inferiores a la capacidad actual	Desaprovechamiento de la capacidad instalada
	Reconocimiento de oportunidades en el mercado, pero sin el desarrollo de planes de acción.	Se trabaja de manera empírica lo que sobre dimensiona los riesgos y reduce el aprovechamiento de las oportunidades.
PRODUCCIÓN	Compras inferiores a la capacidad actual	Desaprovechamiento de la capacidad instalada
	Tiempo inoperante para los distintos trabajadores	Reducción de la capacidad productiva individual y colectiva
ADMINISTRATIVO	No se han formalizado los procesos que se han desarrollado	Desconocimiento de los procesos a ejecutar, de las directrices y de los planes a seguir
	Total compromiso de las directivas por desarrollar, implementar planes y gestionar cambios favorables para la Empresa	Altas expectativas de crecimiento.

Fuente: elaboración propia.

3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BENCHMARKING

Dando cumplimiento al objetivo B, se analiza la competencia de la empresa, esto le permite saber qué nivel de competitividad ha alcanzado, cual es el desempeño logrado. Esta medición ayuda a determinar estratégicamente como está operando y que tan efectivas han sido las medidas y los planes de acción, esta tienen

fuertes repercusiones sobre la capacidad económica, productiva, competitiva y financiera.

Para dar el debido cumplimiento del objetivo B fue necesario revisar la información obtenida a hacer el análisis externo de la empresa donde se mostro los aspectos a los cuales la empresa JAE S.A.S debe prestar atención.

Otro aporte valioso de la aplicación del Benchmarking es que esta medida de rendimiento permite la evaluación y autoevaluación de manera más objetiva, con referentes más sólidos y con conclusiones más aproximadas a la realidad.

Esta herramienta de mejora continua permite reconocer prácticas en la competencia que pueden tener un valor agregado bastante significativo para la empresa, contribuyen a hacer una marcada diferenciación y a diseñar planes a mediano y largo plazo.

Para la aplicación del Benchmarking, se tomaron en cuenta:

1. Los procedimientos a mejorar.
2. Las empresas con las cuales se haría el comparativo, porque llevan las mejores prácticas.
3. Los indicadores a considerar para el análisis.
4. Organización de la información, esto es la tabulación y análisis de datos.
5. Identificar las diferencias entre las prácticas y los resultados obtenidos.
6. Proponer un plan de mejoramiento.
7. Definir fechas de identificación de ventajas presentadas por la competencia.
8. Diseño y aplicación de correctivos.
9. Medición de logros e impacto en la organización.
10. Establecer la periodicidad con la que se va a realizar la revisión del benchmarking.

Es importante tener en cuenta que se realiza el comparativo con las empresas que presentan las mejores prácticas y los mejores resultados.

3.2.1 Desarrollo del Benchmarking. En primer lugar se tuvo en cuenta que el benchmarking a desarrollar, sería el competitivo, porque se convierte en un referente de calidad, permite hacer un valioso comparativo de acción para la empresa JAE S.A.S., a través de la identificación y evaluación del desempeño de la competencia, teniendo como medidores el servicio al cliente, la selección de personal, la capacidad financiera de cada una de las empresas, el estilo de dirección y el posicionamiento de la marca.

Reconocer estas prácticas buenas o malas, ayuda a que la empresa tome como referente a cada una de ellas para reducir la ocurrencia de errores, pero sobre todo que se aplique aquellas que son más favorables para elevar la competitividad. Esta comparación y medición de diferencias contribuye al mejoramiento interno que se refleja en el comportamiento externo.

Es el proceso por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas competidoras, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente identificar mejoras e implementarlas.

Se realiza con el análisis externo partiendo de la información que este proporcione a la investigación, principalmente en la información suministrada en las cifras del marco contextual.

Se utilizan seis variables a analizar en este proceso porque es la información básica y necesaria para el cumplimiento del objetivo al tratarse de una empresa con pocos empleados y que brinda poca información veraz que pueda ser útil a la investigación, además el resto de información o variables que podrían incluirse en este análisis son de tipo privado y limitado para las directivas, en conclusión estas son las variables que se suministran sin dificultades y hacen un aporte considerable al desarrollo de la intervención.

Tabla 36. Matriz de determinantes de éxito de la EMPRESA JAE S.A.S.

CLAVE DE ÉXITO	PESO		EMPRESA JAE S.A.S		YAMACAR		INCOLMOTOS		YAMAHA DEL CAFÉ	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Servicio al cliente	24%	0,24	4	0,96	3	0,72	2	0,48	3	0,72
Selección de personal	15%	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Capacidad financiera	16%	0,16	3	0,48	2	0,32	4	0,64	2	0,32
Dirección y estilo de dirección	20%	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Precios y tarifas	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Posicionamiento de la marca	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,45
TOTAL	100%	1	17	2,89	17	2,84	17	2,82	17	2,79

Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

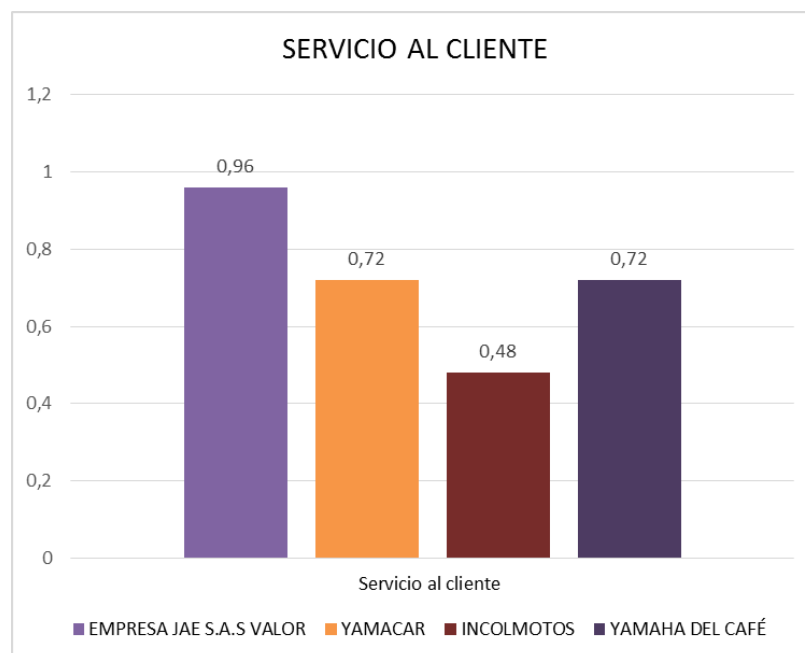
El resultado del análisis del benchmarking, ayuda a realizar un análisis comparativo de la situación actual de la empresa JAE S.A.S frente a la competencia, le permite determinar la valoración de los factores claves de éxito y los cambios a implementar para su consecución.

Para los puntos a continuación se toma la información hallada en el análisis externo para observar que potenciales tendrá que desarrollar la empresa para ser aún más competitiva.

3.2.1.1 Análisis del comportamiento de la competencia. Para el análisis se tomara cada uno de los factores que son relevantes en la venta de motocicletas, que aseguran una rentabilidad para la empresa y permite ganar reconocimiento, así como participación a nivel local con el resultado de cada comparación.

3.2.1.1.1 Servicio al cliente. Esta gráfica permite evidenciar la calificación de la empresa y su capacidad de servicio al cliente frente a la competencia.

Gráfica 21. Servicio al cliente.

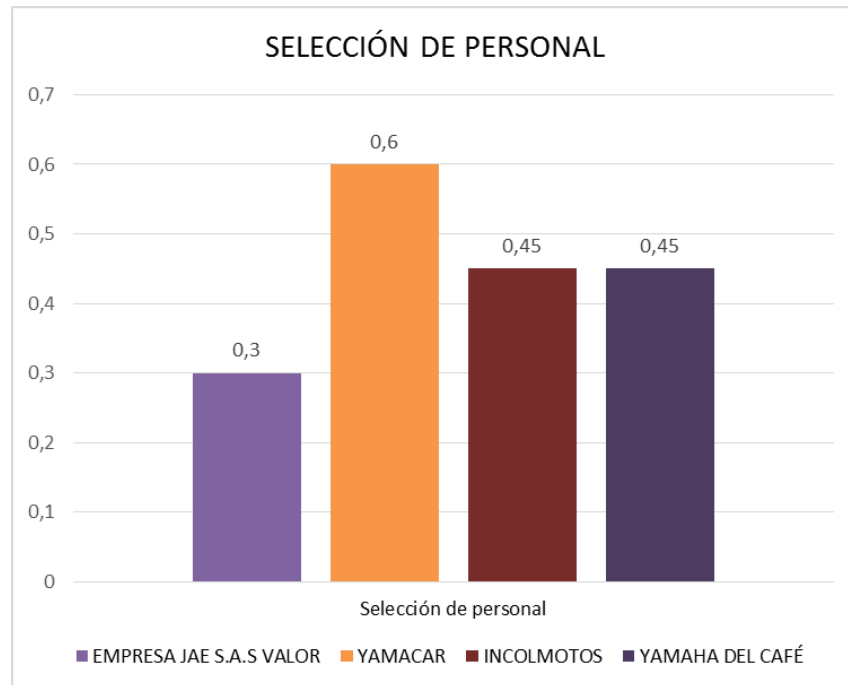


Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

El resultado de esta grafica permite evidenciar que la empresa obtuvo una calificación más alta en cuanto servicio al cliente, es JAE S.A.S con un 0,96%. Por otra parte las empresas con un porcentaje más bajo son Yamacar y Yamaha del Café con un 0,72% e Incolmotos con un 0,48%, quiere decir que en este ítem la empresa JAE S.A.S frente a la competencia se encuentra muy bien posicionada, con un factor clave de éxito relevante para la actividad económica que desempeñan en el mercado como vender de motocicletas.

3.2.1.1.2 Selección de personal. Esta grafica permite una valoracion en cuanto a la selección del personal en la empresa JAE S.A.S.

Gráfica 22. Selección de personal.

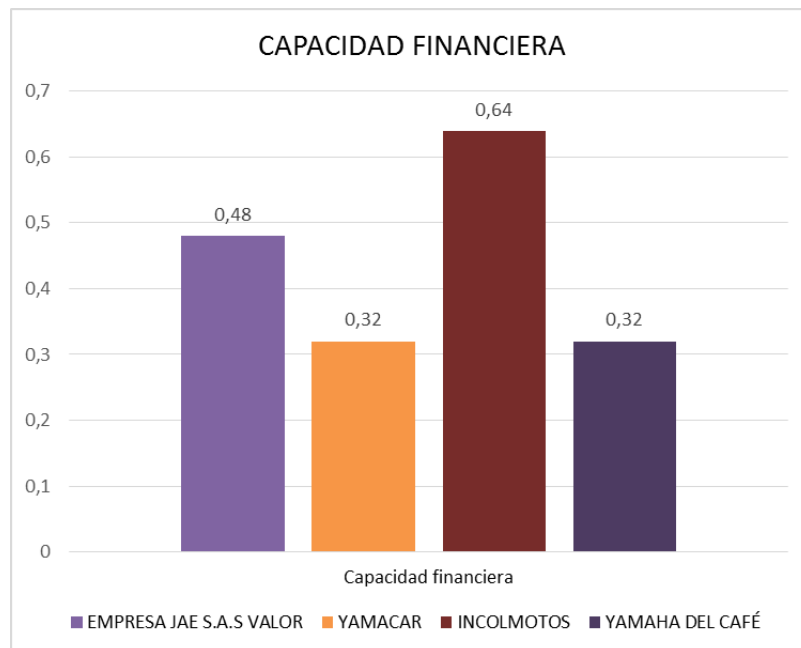


Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

En esta grafica se observa que la competencia que obtuvo una valoración más alta es Yamacar con un 0,6%, seguido con una calificación más baja Incolmotos y Yamaha del Café. En esta oportunidad la falencia más grande la presenta JAE S.A.S ya que tan solo obtuvo un 0,3% dejándola por debajo de los demás competidores; es importante establecer dentro de los objetivos organizacionales, el fortalecer la selección del personal apoyándose del direccionamiento estratégico basado en las metas organizacionales y particulares.

3.2.1.1.3 Capacidad financiera. Esta grafica permite una valoracion, y una posibilidad de dimensionar el crecimiento de la empresa en cuanto a la capacidad financiera la empresa JAE S.A.S.

Gráfica 23. Capacidad financiera.

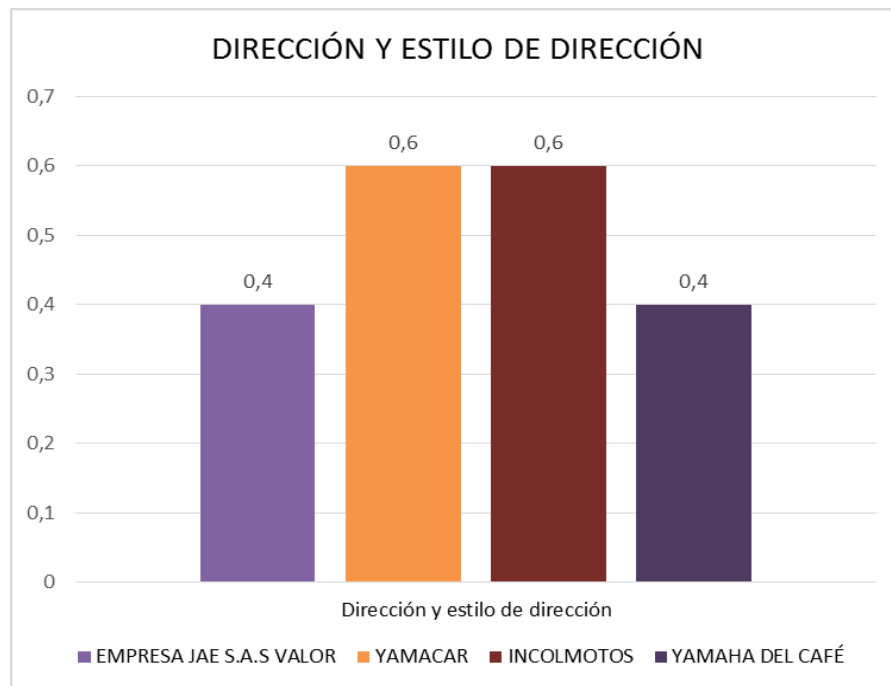


Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

Cuando se habla de capacidad financiera de acuerdo a este resultado, se observa que la empresa con mejor solvencia es Incolmotos con un 0,64%, seguido por la empresa JAE S.A.S que cuenta con un 0,48% y las empresas que tiene una capacidad más baja son Yamacar y Yamaha del Café. Esto permite decir que si bien JAE S.A.S no es la empresa con el musculo financiero más grande; si cuenta con los recursos necesarios para competir y hacer posible el cumplimiento del direccionamiento estratégico en la propuesta de trabajo de grado.

3.2.1.1.4 Dirección y estilo de dirección. Esta grafica permite hacer un analisis para saber como esta la empresa en cuanto a la dirección y estilo de dirección.

Gráfica 24. Dirección y estilo de dirección. .

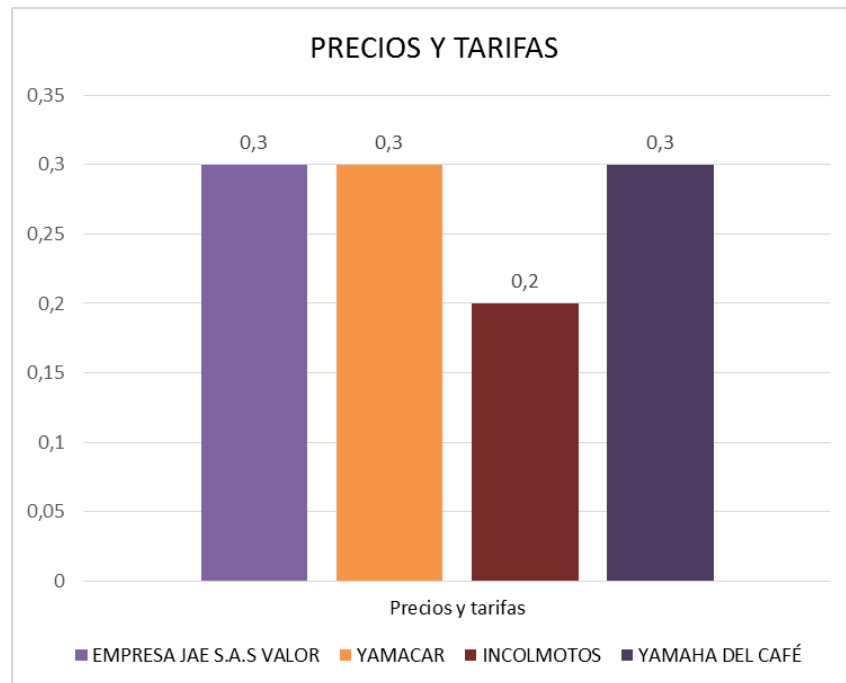


Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

En el factor de éxito relacionado con la dirección y estilo de dirección en las empresas, es mucho mejor en empresas como Yamacar e Incolmotos con un porcentaje de 0,6%. Por otra parte, y como aspecto a mejorar en la empresa JAE S.A.S que obtuvo una valoración de 0,4% junto con Yamaha del Café; lo que indica que el direccionamiento estratégico es de vital importancia, basándolo en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y las funciones básicas administrativas, de este modo gana participación en el mercado.

3.2.1.1.5 Precios y tarifas. Este grafico permite conocer la posición de la empresa con respecto a otras en cuanto a sus precios y tarifas.

Gráfica 25. Precios y tarifas.

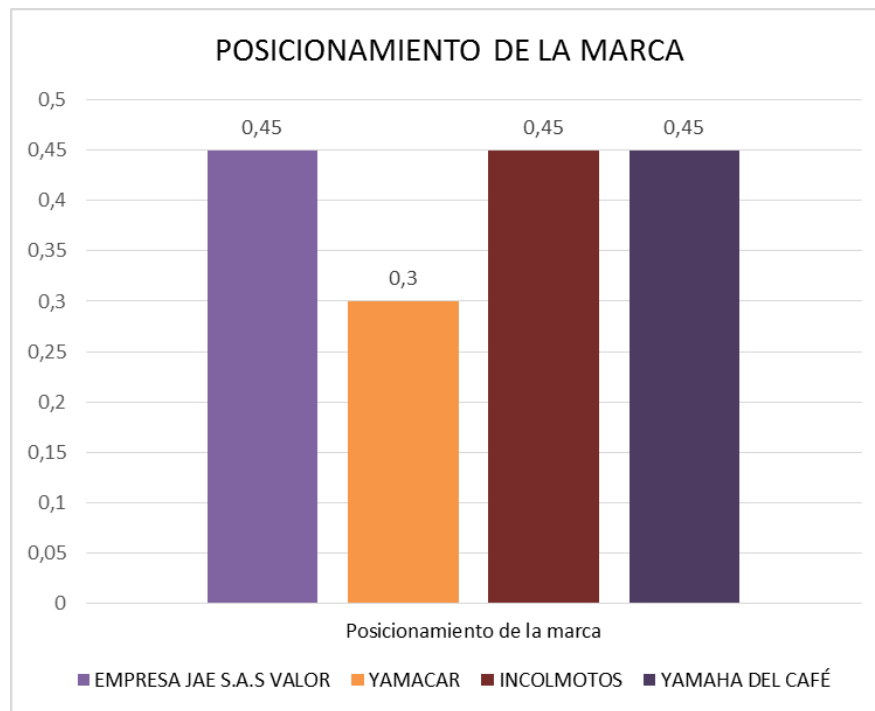


Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

En los precios y tarifas ofrecidas, se observa que se manejan precios similares por parte de JAE S.A.S, Yamacar y Yamaha del Café con un 0,3% cada una; tan solo Incolmotos es el que maneja precios más elevados. Pero como conclusión en este tema, es importante basar las estrategias en la generación de factores diferenciadores que no se relacionen directamente con el precio, puesto que no es una variable muy relevante como se pudo observar en el resultado.

3.2.1.1.6 Posicionamiento de la marca. Esta grafica permite reconocer el posicionamiento de la marca en la ciudad de Cartago y municipios aledaños.

Gráfica 26. Posicionamiento de la marca.

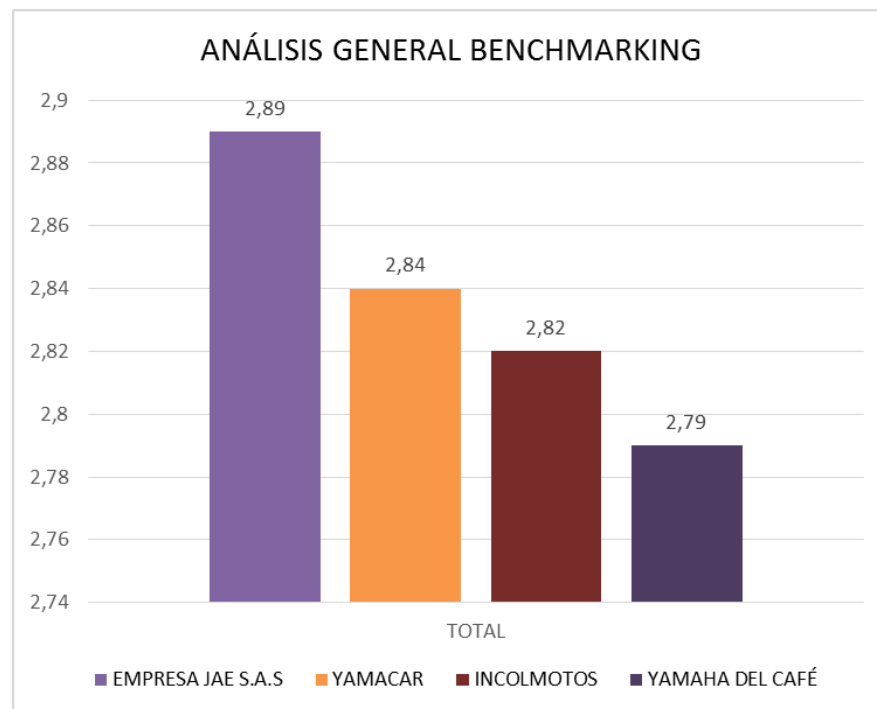


Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

Como factor final se encuentra el posicionamiento de la marca, en la cual la empresa JAE S.A.S juega un papel importante en la ciudad de Cartago por su trayectoria, con una calificación del 0,45 al igual que Incolmotos y Motos del Café, ya que estas también llevan funcionando muchos años en la ciudad. Por otra parte la empresa que no cuenta con tanto posicionamiento es Yamacar debido a que esta es relativamente nueva y cuenta con un gran competidor de la misma marca en la ciudad.

3.2.1.1.7 Análisis general de los datos obtenidos del Benchmarking. Se identifica el nivel de éxito de la empresa frente a sus competidores, para realizar un análisis general.

Gráfica 27. Comparación clave de éxito de la competencia.



Fuente: elaboración propia. 27 de enero de 2017.

En el análisis a nivel general de las variables de cada empresa, sumando todas las variables, se observa que la empresa que obtuvo una calificación más alta es JAE S.A.S con un 2,89% siendo una calificación muy positiva y dejando a la vista de manera gráfica su posición frente a la competencia, lo que da una cierta satisfacción en cuanto a lo positivo que es el direccionamiento para fortalecer tan buenos resultados.

Por otra parte la empresa que también obtuvo una buena calificación, pero aun así quedando por debajo de la principal se encuentra Yamacar con un 2,84%, la cual se está fortaleciendo día a día, teniendo en cuenta que es una empresa mucho más nueva que los demás competidores y que el direccionamiento estratégico de priorizar este competidores dentro de las estrategias generadas.

Por otra parte las empresas Incolmotos con un 2,82% y Yamaha del Café con un 2,79% si bien no tuvieron una calificación tan importante, siguen siendo competidores importantes y que de igual se deben tener en cuenta en la generación de estrategias por parte de JAE S.A.S, con un trabajo enfocado en la expansión a otros municipios y otro tipo de mercado objetivo.

3.3 FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En cumplimiento al objetivo C, se desarrollan los siguientes numerales que servirán para la formulación del plan de direccionamiento estratégico: para hacer la observación directa.

Para formular el plan de direccionamiento estratégico se procedió a utilizar la información recaudada por medio de la entrevista, la visita a esta y aplicar la metodología de la observación directa al igual que la interacción que se tuvo al ser dirigida.

3.3.1 Objetivo. Los objetivos concretos de cualquier organización sin importar su actividad económica o su razón social, o su nicho de mercado, son sin duda los mismos; su existencia se ve justificada bajo la premisa de cualquier ser vivo que se proclame de serlo: nacer sin mayores contratiempos, crecer, sobrevivir, ser de utilidad para los demás y sobre todas las cosas generar utilidades; por lo tanto toda organización sobre la faz de la tierra busca con claridad un propósito organizacional. El fin primordial de la empresa JAE S.A.S; es sin lugar a dudas comercializar motocicletas, repuestos y servicio técnico, para esas personas que ven en este medio de transporte, una gran opción para movilizarse de forma eficiente y muy económica, con el respaldo y calidad de la marca que se comercializa.

3.3.2 Diagnóstico. El diagnostico se hace con el fin de identificar los objetivos a tratar por medio de un análisis DOFA, que se realiza con el acompañamiento de 8 de los 10 integrantes de la empresa quienes a modo de mesa redonda participan y exponen sus ideas y finalmente se toman decisiones grupales que son las que se verán reflejadas en desarrollo del trabajo, además se aprovecha el espacio para aclarar dudas acerca de términos y actividades desconocidas para algunos empleados de la compañía.

3.3.3 Modelo del direccionamiento estratégico propuesto. El direccionamiento estratégico establece un proceso de control gerencial el cual permite desarrollar, ampliar y controlar las metas establecidas y que son fundamentales para los directivos y los medios respectivos para asegurar el logro de estos en todos los niveles de la empresa.

Este proceso mencionado se desarrolla para identificar estrategias para realizar cambios a nivel organizacional, para esto se debe definir la misión, visión, los valores y las políticas que la regirán, haciendo énfasis en la atención del cliente, gestión del talento humano, dado que para la empresa es la clave de éxito que debe fortalecer para ser más competitiva. Se proponen a continuación estos elementos para la empresa JAE S.A.S, con el fin de que sus metas y resultados se logren.

El direccionamiento estratégico está conformado entonces por:

Políticas Institucionales. Las políticas institucionales, son una guía o referente de acción lógica y consistente para todos los miembros de la empresa, determina cada uno de los límites sobre los cuales se debe trabajar; puesto que señalan factores tan importantes como los valores y principios, en esta queda implícita la importancia que tienen el equipo de trabajo, los clientes y la sociedad para la empresa, son además una reflexión clara de la cultura, creencias y filosofía institucional.

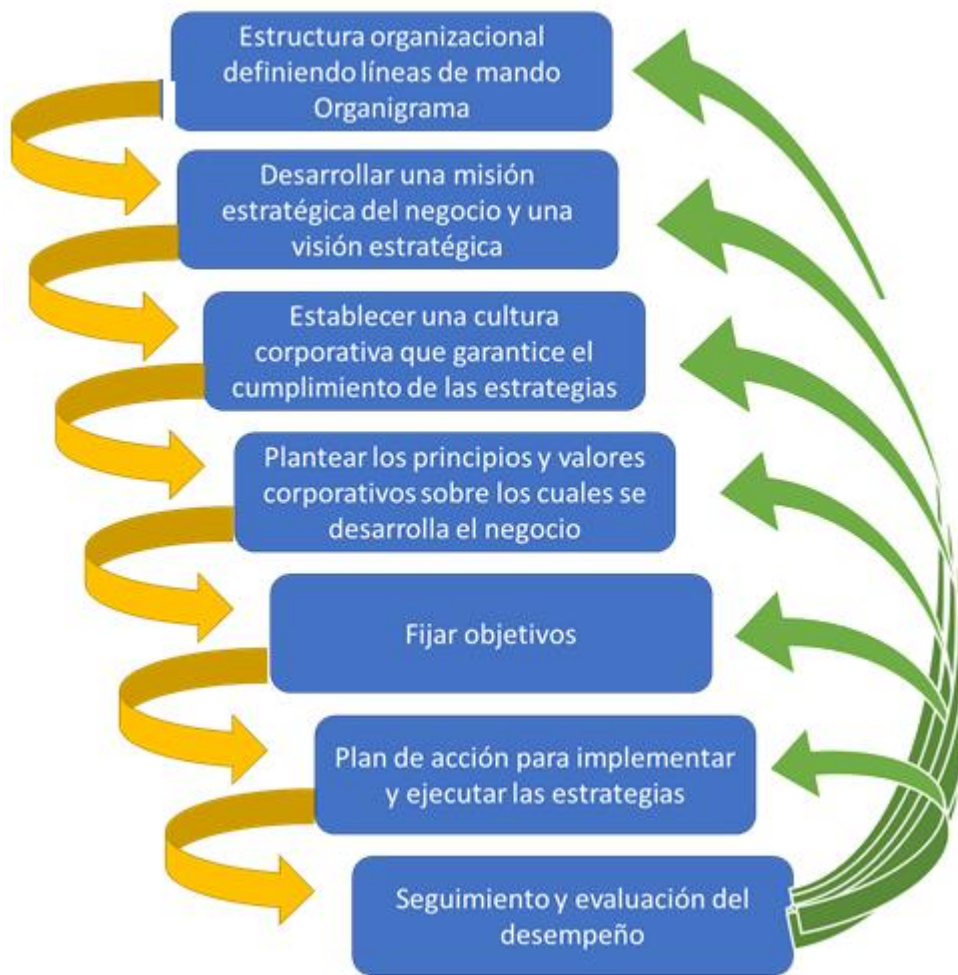
Se establecen con el fin de evitar que la dirección deba decidir frecuentemente sobre temas cotidianos, y que por su complejidad puedan afectar la eficiencia y con ello la competitividad. Se constituye en una valiosa herramienta que repercute en todas las direcciones, porque mejoran la comunicación, los procesos administrativos, productivos y permite democratizar las acciones y decisiones, elevando las probabilidades de éxito organizacional.

Para lograr unas políticas claras se deben desarrollar:

1. Organigrama
2. Misión
3. Visión
4. Cultura empresarial
5. Principios corporativos
6. Valores corporativos
7. Valores
8. Objetivos corporativos
9. Factores claves de éxito

Esta gráfica permite evidenciar el modelo de direccionamiento propuesto por la estudiante para contribuir con el mejoramiento de la capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades y retos del mercado.

Figura 1. Modelo de direccionamiento propuesto.



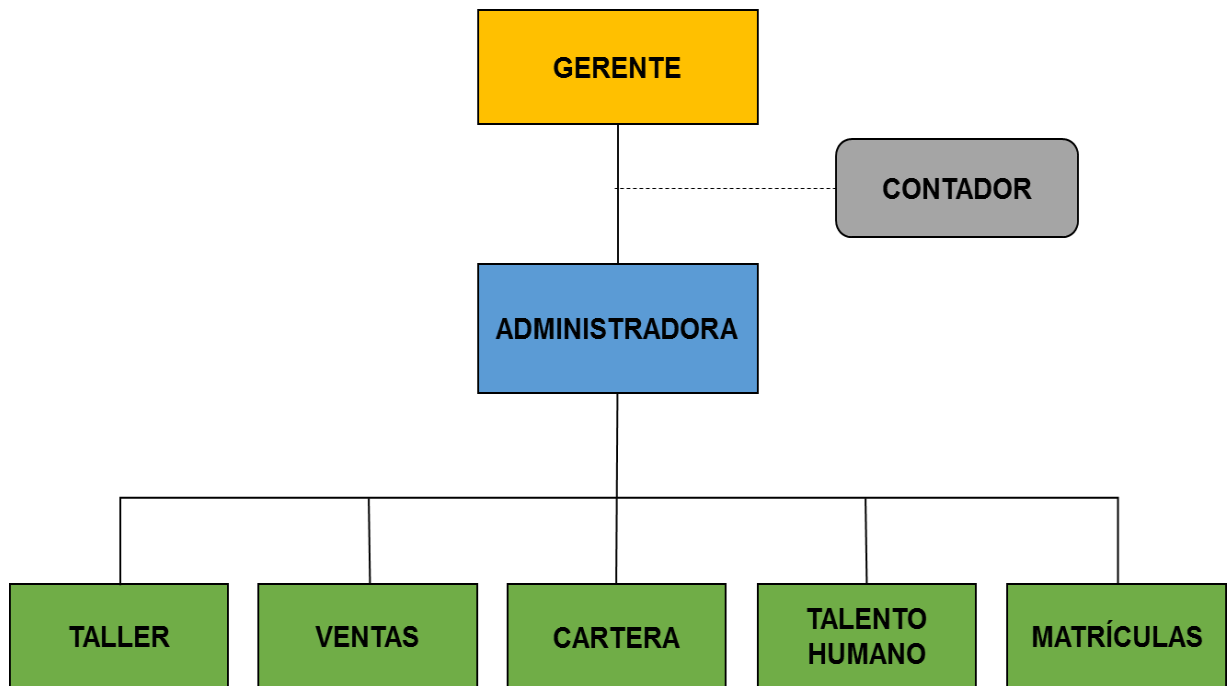
Fuente: elaboración propia. 16 de septiembre de 2016.

Permite identificar la estructura del plan de acción a diseñar para el proceso de mejoramiento requerido en la empresa, brinda unos lineamientos claros para maximizar los resultados y reducir el impacto de las variables externas.

3.3.3.1 Organigrama propuesto. Se obtiene la propuesta del organigrama con base en la información obtenida por los directivos de la empresa a través de las entrevistas dirigidas por la estudiante.

La propuesta de organigrama tiene como finalidad, estructurar la empresa, brindar soporte para la definición de jerarquías, asignación de funciones y tareas, responsabilidades y definir el objetivo de cada cargo.

Figura 2. Organigrama de la empresa JAE S.A.S.



Fuente: elaboración propia. 16 de septiembre de 2016.

Permite definir con claridad las áreas de trabajo, los cargos, y los resultados esperados por cada uno de ellos, esta organización favorece la obtención de mejores resultados, la reducción de costos y errores, facilita la contratación de personal calificado.

Al realizar la investigación se evidencia que la empresa JAE S.A.S no cuenta con políticas institucionales, se debe resaltar que para que el direccionamiento estratégico funcione se debe crear y socializar estas políticas que beneficiaran a toda la organización.

3.3.3.2 Misión. La formulación de la misión se logra a través de la información que aportan los empleados mediante la observación directa que se presenta a través del diario de campo.

JAE S.A.S es una empresa dedicada a la venta de motocicleta, distribución de repuestos originales y accesorios, con el apoyado de un equipo humano calificado que con una actitud de servicio y honestidad brindan asesoría personalizada y servicio técnico a los clientes en el punto de venta.

3.3.3.3 Visión. La visión se formula con los aportes del estudio de la competencia a través del Benchmarking, y con la información propiciada en las entrevistas conociendo los puntos de vista de directivos y empleados.

En el 2020 JAE S.A.S será reconocido como un punto de venta de motocicletas, distribuidor de repuestos y accesorios líder a nivel del eje cafetero y el norte del valle, con altos estándares de calidad y mejora continua que se refleja en la satisfacción de los clientes.

3.3.3.4 Cultura corporativa. La cultura corporativa se formula a través de lo concluido mediante las entrevistas y lo observado en el contacto directo con los integrantes de la empresa.

Para el correcto desarrollo de las diferentes actividades dentro de una organización es primordial que primen; un conjunto de valores y principios que permitan manejar de forma adecuada las relaciones, personalidades y características fundamentales para la interacción de todas las personas; que en ella convergen. La cultura corporativa es la base, los cimientos de toda organización; este conjunto de valores y principios deben ser un factor diferenciador entre todas las demás empresas del sector y deben convertirse en el soporte del servicio al cliente como un valor agregado.

3.3.3.5 Principios corporativos. Mediante un trabajo en equipo verdadero y fructífero se pretende desarrollar principios enfocados hacia el cumplimiento a todo nivel; y la implementación de calidad en todo proceso sustentada en la honestidad.

Este objetivo se cumplió gracias a los datos que se obtuvieron en el proceso de investigación con ayuda de la encuesta, la interacción con los directivos y empleados al igual con la observación que se hizo en la visita.

Tabla 37. Principios corporativos.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS	
PRINCIPIOS	ÁREAS INVOLUCRADAS
Responsabilidad social y ambiental	La sociedad y el planeta
Calidad en los procesos en todos los niveles	El cliente
Compromiso en el trabajo	El cliente
Sentido de pertenencia	La empresa
Tranquilidad	Con clientes, proveedores, colaboradores, jefes
Paciencia	El cliente
Respeto	Todo el capital humano

Fuente: elaboración propia. 16 de septiembre de 2016.

Los principios corporativos son esenciales en la organización para que las personas que la integran sean personas positivas y de confianza para la gerencia, clientes y proveedores.

Responsabilidad social y ambiental: es importante retribuir un poco de las ganancias que se generan en la empresa, para el beneficio de la comunidad y contribuir por medio de prácticas ambientales al cuidado del planeta

Calidad en los procesos en todos los niveles: es muy importante el enfoque a la calidad para la satisfacción de los clientes.

Compromiso en el trabajo: el trabajo responsable va acompañado de un compromiso con la atención del cliente para la satisfacción del mismo.

Sentido de pertenencia: cuidar, amar y valorar la empresa como si fuera suya, el trabajo es muy importante, es el sustento económico de cada uno y sus familias.

Tranquilidad: Tener serenidad. No dejar que pequeñas cosas nos saquen nuestra tranquilidad. Conserva la calma y la serenidad. Demuestra sosiego en todo lo que hagas incluso si el contrario no lo haga.

Paciencia: Es necesario cultivar la paciencia sea cual sea la situación. Hay un momento para todo en la vida, no pretendas adelantarlo o enfrentarlo, tan solo queda comprender a las demás personas.

Respeto: se debe tener mucho cuidado con el sentimiento de otras personas. Todo ser humano es precioso por haber sido creado a la imagen de Dios. Se amable con todas en especial con nuestros clientes.

3.3.3.6 Valores propuestos. Un valor clave para el correcto funcionamiento de las diferentes áreas debe ser el compromiso absoluto; que debe ser expresada a través de la claridad en toda comunicación, además es primordial concientizar a todas las personas que interactúan dentro de la organización; la importancia de un nivel de servicio óptimo y acudir a la recursividad para el desarrollo de soluciones precisas para los diversos problemas o conflictos.

Los valores son presentados, así como las personas o entidades implicadas, estos son los siguientes:

Tabla 38. Valores propuestos.

VALORES	ÁREA INVOLUCRADA					
	Gobierno	Cliente	Competencia	Sociedad	Recurso humano	Proveedores
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X		X	X	X
Orientación al servicio		X		X	X	
Respeto		X	X	X	X	X
Lealtad		X			X	X
Trabajo en equipo		X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia. 16 de septiembre de 2016.

Las personas con valores hacen de la empresa un lugar con un clima laboral, para los clientes representa confianza y fidelidad con la empresa.

Honestidad: rescatar la cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad, tanto con clientes como con la empresa.

Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones tanto con clientes, como con trabajadores y proveedores, también el cuidado al hacer o decidir algo o decir las cosas en el puesto de trabajo.

Orientación al servicio: es la capacidad de anticiparse para identificar cuáles son las necesidades del cliente y encontrar la forma de ofrecer un servicio y una atención que no solo cubra esas necesidades de forma efectiva sino que además, supere las expectativas.

Respeto: como uno de los valores fundamentales, es la base del trabajo en la empresa, el respeto se traslada en todos los niveles de la organización y este se transmite una manera natural a los clientes y partes interesadas.

Lealtad: como virtud humana que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso como trabajadores aun frente a circunstancias cambiantes o adversas presentadas en las funciones asignadas por la empresa.

Trabajo en equipo: el trabajo en conjunto de todos los niveles de la empresa organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es lograr los objetivos de la empresa.

3.3.3.7 Objetivos corporativos. Talento humano: Aprovechar el recurso humano permitiendo su desarrollo personal enfocado en el bienestar absoluto y de esta forma asegurar mejores rendimientos laborales.

Establecer dentro del manual de funciones los requisitos en cuanto a formación, conocimientos y competencias, con el fin de evaluar el cumplimiento por parte del recurso humano, para mejorar los procesos.

Mejorar las capacidades técnicas del recurso humano, con el fin de desarrollar actitudes de servicio al cliente más claras.

Mejoramiento interno: Busca desarrollar e implementar el plan de direccionamiento estratégico, como un objetivo global.

Tener claro el mapa de procesos (estratégicos, misionales y de apoyo) de la empresa para identificar, las actividades y registros que deben utilizar los responsables.

Cliente y satisfacción del mercado: Satisfacer de forma considerable a los clientes a través de proyectos de construcción más efectivos y que compitan dentro de los estándares más exigidos de calidad y costo.

Realizar la recepción de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias del cliente, para tener un control del servicio no conforme e implementar las medidas correctivas y/o preventivas necesarias.

Crecimiento de la empresa: Fortalecer administrativamente, con políticas financieras y administrativas sólidas.

Emplear estrategias de marketing utilizando las TICS como redes sociales, para ofrecer de manera masiva los productos que se venden en la empresa.

Eficiencia financiera: Aprovechar y optimizar los recursos disponibles; diseñando estrategias que permitan una inversión considerable y dejando márgenes de utilidad beneficios para la organización.

Tener un control de los gastos, con base a las prioridades establecidas en los objetivos y de este modo se evita el despilfarro financiero.

3.3.3.8 Factores claves de éxito. Estos determinan la capacidad de la empresa JAE S.A.S. para reconocer riesgos, pero sobre todo el potencial de desarrollo y crecimiento actual, el diagnóstico permite reconocer estos factores como claves el éxito, porque se constituyen en las debilidades y amenazas identificadas, y como éstas se pueden convertir en herramientas de alto impacto.

3.3.3.9 Desarrollo organizacional. La implementación de los resultados de la investigación, permiten direccionar el accionar y alcanzar mejores prácticas y con ello mejores resultados. La estructura organizacional presenta serias falencias que se identificaron mediante la asesoría y para la cual se establecieron elementos de cambio. Como lo es la definición de los factores básicos de gestión.

- 1. Diferenciación:** que los productos y servicios vayan en concordancia con las necesidades actuales de los clientes, esto involucra diferenciación en calidad y diversidad en el portafolio.
- 2. Personal altamente calificado:** Personal capacitado en sus labores, con excelente presentación, conocimientos y actitud de servicio. El personal, conoce muy bien su trabajo y cumple con los requisitos de conocimiento técnico que exige el cargo, el problema reside en la falta de un clima organizacional adecuado y una adecuada dirección.
- 3. Inducción, reinducción y entrenamiento:** como factor clave para la adaptación temprana la inducción es un factor clave, para que los trabajadores nuevos se acoplen a la dinámica de la empresa fácilmente, por otra parte el persona con una antigüedad igual o superior a un año se les debe recordar temas de vital importancia y el entrenamiento enfocado a mejorar continuamente sus competencias laborales y tecnificar el trabajo en pro de brindar un mejor servicios.
- 4. Calidad del servicio:** Se busca con esto satisfacer al máximo las necesidades de los clientes de forma tal que cumpla con sus expectativas. Se tiene en cuenta para el cumplimiento, la calidad de los insumos.
- 5. Estandarización de los procesos:** en búsqueda de una mejor atención, así como poder tener un control de esta función, la estandarización es un aspecto muy importante y en el cual se debe enfocar para lograr satisfacer los clientes.
- 6. Competitividad en precios:** Se relaciona con el valor dado al servicio acorde a la calidad, tipo de servicio prestado. Ha respetado los estándares de precio en el mercado, otorgando descuentos a sus clientes y gracias a su integración vertical posee una buena política de precios, generando competitividad con ellos.

7. Reconocimiento del cliente: Contar con una buena percepción por parte del cliente en cuanto a precios y calidad de los servicios. El cliente es el punto de partida, siempre busca la satisfacción de sus necesidades y su fidelidad por medio de un excelente servicio.

8. Ubicación estratégica del punto de servicio: Permite al cliente tener un fácil acceso al servicio, con puntos donde la competencia invierte menos esfuerzos para competir. El sector de ubicación no es comercial, pero gracias a su experiencia y reconocimiento sus clientes acuden al sector sin problemas de acceso.

3.4 FORMULACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El objetivo se cumple gracias a lo evidenciado en la investigación donde se encontró que no hay planes de acción funcionando en su totalidad en la organización.

En cumplimiento al objetivo D, se define un plan de acción basado en la visión y la misión de la empresa, de acuerdo a la actividad económica. La empresa JAE S.A.S., enfocada en la comercialización de motocicletas, repuestos y servicio técnico, se basa principalmente en la atención de clientes y la prestación de un servicio especializado, con base a esto se establece el siguiente plan de acción.

La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue la empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción.

La evaluación constituye un punto clave de la planeación estratégica ya que permite identificar desviaciones e incumplimientos de los planes de acción propuestos.

A continuación, se presenta el plan de acción para la empresa JAE S.A.S.

Tabla 39. Plan de acción para el direccionamiento estratégico.

Plan de acción estrategias						
No.	Objetivo	Evaluación		Plan de acción		
		Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Tiempo	Responsable
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
1	CONSTRUIR RELACIONES DE LARGO PLAZO que permitan garantizar la retención y el crecimiento de clientes, a través de la construcción de una experiencia diferencial donde se puedan crear soluciones con los clientes y así fomentar el conocimiento y desarrollar las competencias.	Oportunidad entrega del servicio: Servicios oportunos / Total de servicios	70% cumplimiento	Diseñar una herramienta que permita realizar trazabilidad del servicio.	4 meses	Gerencia Administración
		Oportunidad entrega de informes: Informes oportunos / Total de informes	95% cumplimiento	Diseñar una herramienta que permita realizar trazabilidad del servicio.	4 meses	Gerencia Administración
		Nivel de servicio: (PQRS solucionados/ Total PQR) x 100	1% PQRS	Definición y documentación de los parámetros de calidad y hacer control.	1 mes	Gerencia Administración
2	DESARROLLAR UN MODELO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE que nos garantice cercanía y confianza, a través del Desarrollo de canales	Retención de clientes: (Clientes retenidos / Total clientes año) x 100	100% de Clientes retenidos	Diseño de un programa de Gestión de clientes.	2 meses	Gerente Ventas

Tabla 39. Plan de acción para el direccionamiento estratégico.

Plan de acción estrategias						
No.	Objetivo	Evaluación		Plan de acción		
		Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Tiempo	Responsable
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
	eficientes de venta y atención.	Crecimiento en clientes: (Número de clientes nuevos por año)	Número de clientes nuevos por año	Diseño de un portafolio de servicios en diversos medios.	2 meses	Ventas
		Crecimiento en clientes: (Número de clientes nuevos por año)	Número de clientes nuevos por año	Diseño y planeación de tres canales de venta: 1. Directa 2. Página internet 3. Línea de atención	3 meses * canal	Administración Ventas
		Número de nuevos productos desarrollados	Números de productos nuevos por año	Programa de investigación y desarrollo de nuevos productos basados en la cultura del cuidado.	6 meses	Ventas
3	MANTENER LA SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO a través de un esquema de operación que nos permita generar relaciones de largo plazo,	(Ventas del año/ Ppto Ventas Año) X 100	80% cumplimiento	Diseño y ejecución del plan de mercadeo y comercial.	3 meses	Gerencia Administración

Tabla 39. Plan de acción para el direccionamiento estratégico.

Plan de acción estrategias						
No.	Objetivo	Evaluación		Plan de acción		
		Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Tiempo	Responsable
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
	garantizando la eficiencia operativa en beneficio de los socios y trabajadores.	Margen bruto: (U. Bruta / Ventas Netas) X 100	30% ventas netas	Elaboración, ejecución y control de presupuesto.	1 mes	Gerencia Administración
		Margen Operacional: (U. Operac. / Ventas Netas) X 100	30% ventas netas	Implementación de un modelo de seguimiento de costos y gastos para maximizar la rentabilidad.	1 mes	Gerencia Administración
		Margen Operacional: (U. Operac. / Ventas Netas) X 100	30% ventas netas	Implementación de un modelo de seguimiento de costos y gastos para maximizar la rentabilidad.	1 mes	Gerencia Administración
4	LOGRAR UN POSICIONAMIENTO TÉCNICO satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, manteniendo un proceso de selección que nos garantice la idoneidad del	Estructura Organizacional definida y documentada	100% cumplimiento	Definición de la estructura y funciones de cada cargo.	6 meses	Gerencia Administración
		Encuestas de Satisfacción cliente interno	0% rotación personal	Diseño y ejecución de programas de formación del personal.	6 meses	Gerencia Administración

Tabla 39. Plan de acción para el direccionamiento estratégico.

Plan de acción estrategias						
No.	Objetivo	Evaluación		Plan de acción		
		Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Tiempo	Responsable
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
	personal	Encuestas de Satisfacción cliente externo	Recompra del cliente	Plan de capacitación de los empleados en cultura del servicio.	1 mes	Gerencia Administración

Fuente: elaboración propia, con base en lo visto en la asignatura estrategia y planeación con el profesor Andres Felipe Zamorano. 26 de agosto de 2016.

Es importante realizar las actividades del direccionamiento estratégico dando cumplimiento a las fechas estipuladas, asignando las responsabilidades de las personas y realizar seguimiento del desarrollo de estas actividades para garantizar el correcto desarrollo del direccionamiento.

3.5 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Dando cumplimiento al objetivo E, se desarrolla el sistema de seguimiento y control que se basa en la determinación de indicadores para el proceso de direccionamiento estratégico, que se enfoca en la medición del desempeño real de los procesos de acuerdo a las actividades planificadas. Evidencia para la gerencia un panorama real de la situación de los mismos, materializando y ejecutando el seguimiento, medición y análisis de los procesos ejecutados, con el fin de poder tomar decisiones acertadas basadas en los resultados obtenidos. Los indicadores escogidos para cada proceso.

Los indicadores se elaboran siguiendo la secuencia lógica establecida en la misión y visión de la empresa, donde se hace visible el seguimiento, análisis y medición de los procesos que se enmarcan de manera general en las actividades realizadas en la empresa, facilita la toma de decisiones porque estas se soportan en datos reales.

A continuación, se presenta la matriz de indicadores:

Tabla 40. Matriz de indicadores.

MATRIZ DE INDICADORES				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Mejoramiento interno	Se debe reestructurar el organigrama según necesidades de la empresa.	# de errores cometidos por área * # de errores totales en la organización	Gerente	Semestral
	Crear el balance score card para medir y evaluar desempeños.	Índice de desempeño individual / desempeño global	Gerente y jefe de área	Semestral
	Capacitar al gerente y al personal administrativo en planeación estratégica	# de respuestas malas sobre planeación estratégica / total preguntas	Gerente y jefe de área	Trimestral

Tabla 40. Matriz de indicadores.

MATRIZ DE INDICADORES				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Eficiencia financiera	Aplicar y formular modelos de presupuestos, costos, ventas, gastos y rentabilidad. Los costos se verán disminuidos se aprovechan los inventarios existentes ya que estos representan el (%) del activo total	# De motocicletas por modelo / # de motocicletas por modelo según variación de presupuestos, costos, ventas, gastos y rentabilidad.	Contador	Mensual
	Crear una estructura de ventas de los vehículos	Motocicletas por cliente / total de motocicletas	Contador	Trimestral
	Acuerdos de financiación	Cuentas por cobrar / promedio de ventas a crédito	Contador	Semestral
	Diseño e implementación de indicadores financieros	# de indicadores utilizados (periodo anterior) / indicadores utilizados periodo actual	Contador	Trimestral
Crecimiento	Manejar y desarrollar la investigación de mercados que permita conocer tendencias	Ventas del local / ventas totales	Gerente y ventas	Mensual
	Diseñar una campaña Publicitaria	# de menciones / total de entrevistados	Ventas	Trimestral
	Análisis de venta directa	Ingresos generados por la venta directa / ingresos totales	Gerente y ventas	Mensual
Satisfacción del cliente	Establecer políticas de Servicio	(Clientes totales - desertores) / clientes totales	Gerente y ventas	Anual

Tabla 40. Matriz de indicadores.

MATRIZ DE INDICADORES				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
	Crear una línea de atención al cliente	# de reclamos del mes / # de reclamos del mes anterior	Gerente y ventas	Mensual
	Contratar asesoría para medir tiempos y movimientos	# de entregas motocicletas a tiempo / total de entregas de motocicletas	Gerente y ventas	Mensual
	Capacitar al personal sobre la importancia del cliente	# de reclamos del mes / # de reclamos del mes anterior	Gerente y ventas	Mensual

Fuente: elaboración propia, con base en lo visto en la asignatura estrategia y planeación con el profesor Andres Felipe Zamorano. 26 de agosto de 2016.

La matriz de indicadores, en primer lugar, permite definir los referentes de acción basados en el análisis de las variables observadas, con ellos se tiene mayor claridad de que es la estrategia, como debe ser actualizada y porque.

Con los anteriores indicadores se establece una base, para que la empresa pueda realizar seguimiento del plan de acción que garantice un proceso basado en resultados, el cual será evaluado para tener certeza de que se trabaja en búsqueda del cumplimiento del direccionamiento estratégico.⁴¹

⁴¹ Fuente elaboración propia, con base en lo visto en la asignatura estrategia y planeación con el profesor Andres Felipe Zamorano.

4. CONCLUSIONES

Se puede concluir que la propuesta de trabajo de grado de diseñar un direccionamiento estratégico para la empresa JAE S.A.S, logró crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establece la estructura organizacional, misión, visión, principios corporativos, política de calidad, la propuesta de valor y objetivos estratégicos con el fin de orientar a la empresa al crecimiento ya que el análisis estratégico determina los aspectos clave con el fin de establecer estrategias que integren los medios con los que cuenta la empresa para lograr sus objetivos.

Los resultados de la investigación se obtuvieron por medio de la realización del diagnóstico interno y externo de la empresa JAE S.A.S, que permitió analizar la información obtenida del estado actual de la empresa. Donde se identificaron sus principales falencias y fortalezas:

Estos resultados se obtuvieron a través de la elaboración de un diagnóstico interno y externo que permitió evidenciar el estado actual de la empresa e identificar sus principales carencias como lo son: la poca capacitación que tiene el personal, la falta de herramientas y/o técnicas adecuadas para la medición de los productos, la falta de políticas institucionales, la baja capacidad de innovación, entre otras, así como también las ventajas con las que cuenta la empresa, tales como: la buena relación con los proveedores y el personal comprometido con la empresa.

A partir de ello se pudo generar un diagnóstico que sirve como modelo para continuar evaluando su comportamiento y capacidad ante el mercado, generando una alerta en la empresa para la toma de acciones, así como para desarrollar innovaciones que le permitan mejorar su servicio al cliente, ya que éste puede ser un elemento importante para diferenciarse de la competencia, dado que, por el momento, los alcances tecnológicos o de nuevos desarrollos son pocos en el sector.

Hoy la empresa JAE S.A.S por medio de este trabajo cuenta con una herramienta potente para enfrentar sus propios retos y los que plantea un ambiente empresarial global de alta incertidumbre.

5. RECOMENDACIONES

Ampliar la infraestructura con el objetivo de crear condiciones adecuadas para tener un mejor desarrollo de las actividades administrativas y comerciales.

Se recomienda el desarrollo de políticas que apoyen el buen desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto para garantizar que la empresa tenga criterios sobre los cuales accionar y que los trabajadores tengan un referente de desempeño. El marco político proporciona el conocimiento necesario sobre la normatividad aplicable a la empresa JAE S.A.S y que actualmente está vigente, así todo el personal tendrá claridad sobre los riesgos legales asociados al negocio.

Establecer un área administrativa que los apoye con los procesos administrativos y así organizar y mejorar sus procesos.

Es importante que la empresa implemente charlas de sensibilización y capacitación al personal logrando una mejor asesoría a los clientes, con la finalidad de aumentar el nivel técnico y los conocimientos de los colaboradores, conservando espacios para la comunicación entre los mismos y fomentando el trabajo en equipo.

Llevar seguimiento y registros de satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso, conservando los clientes antiguos y captando clientes nuevos.

Socializar el direccionamiento estratégico con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes.

Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA CASTRO, Adriana. Revista científica. Pensamiento y Gestión. N°28.

Fierro Martínez, Ángel María. Diagnóstico Empresarial. Editorial Universidad Sur colombiana. Primera Edición agosto de 1996.

GODET, Michel. y la participación de Prospektiker en colaboración con Philippe Durance. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno N° 20— Segunda edición Enero de 2007.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Mc Graw Hill. Tercera edición.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. SAFARI A LA ESTRATEGIA. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.

SAFARI A LA ESTRATEGIA Una visita guiada por la jungla del management estratégico Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel

Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Quinta edición. 1997.

WEBGRAFÍA

ANDI. La motocicleta en Colombia consulta realizada en <http://www.andi.com.co/Documents/LasMotocicletasEnColombia.pdf>

BanRep. (2015). Biblioteca Virtual, Luis Ángel Arango. Apertura Económica: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/155.htm>

BBVA. Situación automotriz Colombia 2016. <https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacion-automotriz-colombia-2016>

Benavente, J. (s/f). Administración por objetivos. México D.C: Universidad Abierta. P. 2 Peter Drucker, teorías de la administración, administración por objetivos. http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com.co/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html

Cartago. <http://turismovalle.com/cartago/>

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>.

Congreso de la Republica. Ley 1258 de 2008. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Congreso de Colombia. Ley 1429 de 2010. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>

El Espectador. Motos, un motor económico. <http://www.elespectador.com/publicaciones/autos/articulo188781-motos-un-motor-economico>

Frederick Taylor, disponible en <http://es.slideshare.net/yesus4716/direccin-segn-taylor-fayol-y-koontz>.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell quienes, disponible en <http://informacione13.over-blog.com/article-conceptos-de-administracion-varios-autores-84960800.html>

Herramienta para el análisis estratégico http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/men_udea/pluginfile.php/28010/mod_resource/content/0/HERRAMIENTAS_PARA_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf

<http://www.elespectador.com/publicaciones/autos/articulo188781-motos-un-motor-economico>

<http://www.elspectador.com/vivir/autos/colombia-no-venta-de-motos-articulo-600474>

<http://www.colombia.co/negocia-con-colombia/inversion/una-industria-automotriz-en-constante-crecimiento/>

José Antonio Fernández arenas.

<https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>

Kaplan Robert, Norton David. "Balanced Scorecard" Editorial Gestión 2000.

Ley 1258,(2008) SAS Sociedad por acciones simplificadas.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>

Robert Kaplan y David Norton, 1992 Harvard Business Review, the Balanced Scorecard <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10302>

La escuela del posicionamiento consulta realizada en <https://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+Posicionamiento.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+analitico>

Maecha, Johanna y Calderon, Ruth.

<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/165/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20%20ENTREGA%20FINAL.pdf>

Martinez, Brahian y Melo, jorge.

<http://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/352>

Ministerio de transporte. Ley 769 de 2002.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5557>

Mintransporte. Registro Nacional de Transito. <http://www1.runt.com.co/>

Presidente de Colombia. Decreto 410 de 1971.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Porras, Omar. <http://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2852>

Portafolio. <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-de-motocicletas-en-colombia-enero-de-2017-503247>

Serna, H. (2009). Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá D.C: Panamericana. P. 20 <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>.

Rincon, Natalia y Porras, Chabelys.
<http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/2239>

Zuluaga, Alexander y Caipa, Gabriela.
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo A. Formato de Entrevista dirigida a trabajadores y directivos de la empresa J.A.E S.A.S de la ciudad de Cartago.

Tabla 41. Ficha técnica 1.Directivas

CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Miércoles 26 de abril de 2017	
HORA:	9:00 a 9:30 a.m.	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	Anllely Vanessa Bañol Marín	
DIRIGIDA A:	Directivas	
ENTREVISTADO:	Joaquín Aníbal Echeverry	
CARGO:	Gerente	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas
	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas
	Estratégicas	Legales
	Gestión de Mercados	Demográficas
	Comunicación	Culturales
	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
TEMA:	Direccionamiento estratégico	
TIPO DE MUESTREO:	Se toma toda la población por el número tan reducido de miembros en la empresa	
Nº	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	¿Durante el proceso de selección se consideran claramente los perfiles académicos, profesionales y laborales?	Se consideran factores importantes como el nivel académico, pero no de manera integral. No.
2.	¿La empresa cuenta con un plan de acción que permita conseguir los objetivos establecidos y obtener los resultados esperados?	la verdad la empresa no cuenta con un plan de trabajo previamente establecido, las decisiones se toman sobre la marcha. No.
3.	¿Se han definido con claridad las acciones y decisiones a tomar para garantizar una adecuada prestación del servicio y una correcta comercialización de los vehículos?	En cuanto a las ventas, se establecen metas. Si.
4.	¿La empresa cuenta con el personal idóneo para cubrir las necesidades de los clientes de la ciudad de Cartago y ciudades aledañas?	El personal vinculado a la empresa es muy competitivo y conocen claramente lo que deben hacer en cada etapa. Si.
5.	¿Se exalta la contribución hecha por cada trabajador en la obtención de los objetivos y consecución de resultados?	Se cuenta con incentivos monetarios y laborales Si.
6.	¿Se definen políticas que garanticen el bienestar general de los empleados?	No existen políticas que ayuden a la gestión No.

Continuación Tabla 41. Ficha técnica 1.Directivas																
7.	¿Existen manuales que promuevan el correcto accionar por parte de los miembros de la empresa?	la empresa no cuenta con manuales No.														
8.	¿Se han definido criterios de desempeño que garanticen la unanimidad en las prácticas necesarias para maximizar los resultados?	A la fecha no se han establecidos estándares, medidas de seguimiento y control y no se dan capacitaciones. No.														
9.	¿La Gestión dada al talento humano en la actualidad garantiza el cubrimiento de las necesidades de los clientes y el crecimiento de la empresa?	Se contrata personal calificado, esto ayuda a tener mejores resultados Si.														
10.	¿Se establecen dinámicas que garanticen la detección oportuna de problemas potencialmente graves para los trabajadores, la empresa y los clientes?	Se detectan a tiempo los errores para evitar dificultades Si.														
CIUDAD:		Cartago, Valle														
FECHA:		Miércoles 26 de abril de 2017														
HORA:		9:30 a 10:00 a.m.														
DURACIÓN:		30 minutos														
LUGAR:		EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.														
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		Anllely Vanessa Bañol Marin														
DIRIGIDA A:		Directivas														
ENTREVISTADO:		María Cristina Rengifo														
CARGO:		Administradora														
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:		Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.														
TÉCNICA:		Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.														
MEDIO:		Interacción directa														
VARIABLES ANALIZADAS:		<table><tr><th>Internas</th><th>Externas</th></tr><tr><td>Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias</td><td>Económicas</td></tr><tr><td>Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo</td><td>Competitivas</td></tr><tr><td>Estratégicas</td><td>Legales</td></tr><tr><td>Gestión de Mercados</td><td>Demográficas</td></tr><tr><td>Comunicación</td><td>Culturales</td></tr><tr><td>Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio</td><td>Sociales</td></tr></table>	Internas	Externas	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas	Estratégicas	Legales	Gestión de Mercados	Demográficas	Comunicación	Culturales	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
Internas	Externas															
Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas															
Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas															
Estratégicas	Legales															
Gestión de Mercados	Demográficas															
Comunicación	Culturales															
Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales															
TEMA:		Direccionamiento estratégico														
TIPO DE MUESTREO:		Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa														
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS														
1.	¿Durante el proceso de selección se consideran claramente los perfiles académicos, profesionales y laborales?	Solo se tiene en cuenta el nivel académico. No.														
2.	¿La empresa cuenta con un plan de acción que permita conseguir los objetivos establecidos y obtener los resultados esperados?	No se tiene un plan de acción que permite el logro de los objetivos. No.														
3.	¿Se han definido con claridad las acciones y decisiones a tomar para garantizar una adecuada prestación del servicio y una correcta comercialización de los vehículos?	La empresa no ha diseñado un plan para mejorar la prestación del servicio y las ventas. Si.														
4.	¿La empresa cuenta con el personal idóneo para cubrir las	Los trabajadores tienen buen perfil.														

Continuación Tabla 41. Ficha técnica 1.Directivas		
	necesidades de los clientes de la ciudad de Cartago y ciudades aledañas?	Si.
5.	¿Se exalta la contribución hecha por cada trabajador en la obtención de los objetivos y consecución de resultados?	La empresa tiene una serie de incentivos. Si.
6.	¿Se definen políticas que garanticen el bienestar general de los empleados?	No hay claridad en las políticas. No.
7.	¿Existen manuales que promuevan el correcto accionar por parte de los miembros de la empresa?	La empresa no tiene manuales. No.
8.	¿Se han definido criterios de desempeño que garanticen la unanimidad en las prácticas necesarias para maximizar los resultados?	Aunque se orienta el trabajo, no se establece por escrito. No.
9.	¿La Gestión dada al talento humano en la actualidad garantiza el cubrimiento de las necesidades de los clientes y el crecimiento de la empresa?	Existen vacíos en la atención al cliente que ha favorecido el ingreso de nuevos competidores y productos. No.
10.	¿Se establecen dinámicas que garanticen la detección oportuna de problemas potencialmente graves para los trabajadores, la empresa y los clientes?	No se trabaja sobre el reconocimiento de riesgos y potencialidades. Si.

Fuente: Elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores.

CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Miércoles 26 de mayo de 2017	
HORA:	9:00 a 9:30 a.m.	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	Anllely Vanessa Bañol Marín	
DIRIGIDA A:	Trabajadores	
ENTREVISTADO:	Maribel Cabrera	
CARGO:	Asesora	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas
	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas
	Estratégicas	Legales
	Gestión de Mercados	Demográficas
	Comunicación	Culturales
	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
TEMA:	Direccionamiento estratégico	
DURACIÓN:	30 minutos	
TIPO DE MUESTREO:	se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa	

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores																
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS														
1.	¿ Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores	En algunos momentos ciertos cargos tienen exceso de trabajo. No.														
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	Los errores son repetitivos No.														
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	No se promueve el desarrollo individual ni colectivo. No.														
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	NO se brindan capacitaciones, ni apoyo para el logro de mejores resultados No.														
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	La empresa promueve las buenas prácticas. Si.														
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	No se trabaja en equipo. No.														
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	No hay planes que direccionen el trabajo para tal fin. No														
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	No se trabaja con ese fin. No														
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	No se da trascendencia a estos. No														
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Se habla, pero no se desarrollan planes. No														
CIUDAD:		Cartago, Valle														
FECHA:		Miércoles 26 de mayo de 2017														
HORA:		9:30 a 10:00 a.m.														
DURACIÓN:		30 minutos														
LUGAR:		EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.														
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		Anllely Vanessa Bañol Marin														
DIRIGIDA A:		Trabajadores														
ENTREVISTADO:		Juan Bernardo Salazar														
CARGO:		Asesor														
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:		Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.														
TÉCNICA:		Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.														
MEDIO:		Interacción directa														
VARIABLES ANALIZADAS:		<table><tr><th>Internas</th><th>Externas</th></tr><tr><td>Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias</td><td>Económicas</td></tr><tr><td>Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo</td><td>Competitivas</td></tr><tr><td>Estratégicas</td><td>Legales</td></tr><tr><td>Gestión de Mercados</td><td>Demográficas</td></tr><tr><td>Comunicación</td><td>Culturales</td></tr><tr><td>Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio</td><td>Sociales</td></tr></table>	Internas	Externas	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas	Estratégicas	Legales	Gestión de Mercados	Demográficas	Comunicación	Culturales	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
Internas	Externas															
Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas															
Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas															
Estratégicas	Legales															
Gestión de Mercados	Demográficas															
Comunicación	Culturales															
Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales															

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores																
TEMA:		Direccionamiento estratégico														
DURACIÓN:		30 minutos														
TIPO DE MUESTREO:		Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa														
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS														
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores?	Los puestos de trabajo tienen bien definidas las funciones. Si														
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	Se hacen cambios para mejorar el desempeño. Si														
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	no se estimula al trabajador. No														
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	no existen estrategias de ningún tipo. No														
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	en algunos momentos se pasa por alto procedimientos. No														
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	No hay planes definidos. No														
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	se trabaja solo para alcanzar las metas No														
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	Se trabaja para satisfacer al cliente. No														
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	No hay manuales. No														
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Se trabaja de manera empírica. No														
CIUDAD:		Cartago, Valle														
FECHA:		Miércoles 26 de mayo de 2017														
HORA:		10:00 a 10.30 a.m.														
DURACIÓN:		30 minutos														
LUGAR:		EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.														
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		Anllely Vanessa Bañol Marín														
DIRIGIDA A:		Trabajadores														
ENTREVISTADO:		María de los Ángeles Parra														
CARGO:		Asesora														
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:		Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.														
TÉCNICA:		Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.														
MEDIO:		Interacción directa														
VARIABLES ANALIZADAS:		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Internas</th> <th>Externas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.</td> <td>Económicas</td> </tr> <tr> <td>Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.</td> <td>Competitivas</td> </tr> <tr> <td>Estratégicas</td> <td>Legales</td> </tr> <tr> <td>Gestión de Mercados</td> <td>Demográficas</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>Culturales</td> </tr> <tr> <td>Gestión de talento: selección,</td> <td>Sociales</td> </tr> </tbody> </table>	Internas	Externas	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.	Económicas	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.	Competitivas	Estratégicas	Legales	Gestión de Mercados	Demográficas	Comunicación	Culturales	Gestión de talento: selección,	Sociales
Internas	Externas															
Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.	Económicas															
Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.	Competitivas															
Estratégicas	Legales															
Gestión de Mercados	Demográficas															
Comunicación	Culturales															
Gestión de talento: selección,	Sociales															

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores		
	capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	
TEMA:	Direccionamiento estratégico	
DURACIÓN:	30 minutos	
TIPO DE MUESTREO:	Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa	
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores?	Las tareas se ejecutan por diferentes cargos. No
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	No se tiene en cuenta que debe hacerse cada día. No
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	La empresa busca que los trabajadores den mayores resultados. Si
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	se habla al personal sobre la importancia de alcanzar las metas establecidas. Si
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	En ocasiones se pasa por alto el cumplimiento a clientes. No
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	Algunas veces se trabaja en equipo. Si
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	A veces se debe desgastar mucho el personal para alcanzar los resultado esperados. No
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	No siempre se hace No
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	La ausencia de estos ni se nota. No
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Se trabaja sobre metas, alcanzarlas garantiza el posicionamiento y crecimiento. Si
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Miércoles 26 de mayo de 2017	
HORA:	10:30 a 11:00 a.m.	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	Anllely Vanessa Bañol Marin	
DIRIGIDA A:	Trabajadores	
ENTREVISTADO:	Cristian Piedrahita	
CARGO:	Técnico	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.	
MEDIO:	Interacción directa.	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas
	Cultura organizacional:	Competitivas

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores		
	liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	
	Estratégicas	Legales
	Gestión de Mercados	Demográficas
	Comunicación	Culturales
	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
TEMA:	Direccionamiento estratégico	
DURACIÓN:	30 minutos	
TIPO DE MUESTREO:	Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa	
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores?	Cada persona tiene un número de tareas a realizar. Si
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	La empresa corrige a tiempo para evitar daños más graves. Si
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	La empresa busca que se trabaje en armonía. Si
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	Se trabaja para que todos los trabajadores desarrollen nuevas habilidades. Si
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	La empresa es muy ética y lo incentiva en los trabajadores. Si
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	Cada quien trabaja lo suyo. No
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	En algunas oportunidades, es necesario mucho esfuerzo. No
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	Se trabaja por los clientes. No
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	Se sabe que los manuales orientan el trabajo. Si
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Solo se trabaja el día a día. No
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Viernes 23 de junio de 2017	
HORA:	9:00 a 9:30 a.m.	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	Anllely Vanessa Bañol Marín	
DIRIGIDA A:	Trabajadores	
ENTREVISTADO:	Jefferson Gallego Díaz	
CARGO:	Técnico	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de	Económicas

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores		
	personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	
	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas
	Estratégicas	Legales
	Gestión de Mercados	Demográficas
	Comunicación	Culturales
	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
TEMA:	Direccionamiento estratégico	
DURACIÓN:	30 minutos	
TIPO DE MUESTREO:	Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa	
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores?	Es frecuente que algunos tengan mucho trabajo y otros no No
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	Todos los días nos dirigen en lo que tenemos que hacer Si
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	Los trabajadores no contamos con motivaciones internas No
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	Aquí se miran solo los resultados y no se definen estrategias. No
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	En algunas ocasiones, se hacen a un lado . No
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	Se trabaja como individuos No
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	Para ello es necesario, moderniza todo lo que orienta el trabajo. No
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	Solo las necesidades de los clientes. No
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	No se le da el interés necesario. No
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Se espera proyectarse a otros mercados. Si
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Viernes 23 de junio de 2017	
HORA:	9:30 a 10.00 a.m.	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	Anllely Vanessa Bañol Marín	
DIRIGIDA A:	Trabajadores	
ENTREVISTADO:	Jhon E. Rios	
CARGO:	Técnico	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente	

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores		
MEDIO:		informativo.
VARIABLES ANALIZADAS:		Interacción directa
	Internas	Externas
	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias	Económicas
	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo	Competitivas
	Estratégicas	Legales
	Gestión de Mercados	Demográficas
	Comunicación	Culturales
	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
TEMA:		Direccionamiento estratégico
DURACIÓN:		30 minutos
TIPO DE MUESTREO:		Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa
ERROR:		
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores	No hay una distribución adecuada de tareas No
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	Las tareas se hacen siempre de la misma manera No
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	no se estimula el mejoramiento en el desempeño. No
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	JAE S.A.S. no tiene planes para elevar los resultados del personal. No
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	no siempre es así. No
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	En ocasiones se hace Si
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	En general se trabaja de la misma manera por lo que se conoce el cargo lo suficiente. Si
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	En la mayoría de veces eso se pasa por alto. No
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	Las directivas saben que se requieren, a pesar de que a la fecha no existen. Si
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	No se proyecta la empresa. No
CIUDAD:		Cartago, Valle
FECHA:		Viernes 23 de junio de 2017
HORA:		9:30 a 10.00 a.m.
DURACIÓN:		30 minutos
LUGAR:		EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		Anllely Vanessa Bañol Marin
DIRIGIDA A:		Trabajadores
ENTREVISTADO:		Jaider Valdez
CARGO:		Tramitador
CARACTERÍSTICAS DE LA		Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores																
ENTREVISTA:		estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.														
TÉCNICA:		Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.														
MEDIO:		Interacción directa														
VARIABLES ANALIZADAS:		<table><tr><th>Internas</th><th>Externas</th></tr><tr><td>Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.</td><td>Económicas</td></tr><tr><td>Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.</td><td>Competitivas</td></tr><tr><td>Estratégicas</td><td>Legales</td></tr><tr><td>Gestión de Mercados</td><td>Demográficas</td></tr><tr><td>Comunicación</td><td>Culturales</td></tr><tr><td>Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio</td><td>Sociales</td></tr></table>	Internas	Externas	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.	Económicas	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.	Competitivas	Estratégicas	Legales	Gestión de Mercados	Demográficas	Comunicación	Culturales	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales
Internas	Externas															
Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.	Económicas															
Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.	Competitivas															
Estratégicas	Legales															
Gestión de Mercados	Demográficas															
Comunicación	Culturales															
Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio	Sociales															
TEMA:		Direccionamiento estratégico														
DURACIÓN:		30 minutos														
TIPO DE MUESTREO:		Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa.														
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS														
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores	Las funciones no son distribuidas de la mejor manera. No.														
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	Si se realizan cambios favorables. Si.														
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	La empresa no trabaja para obtener los mejores resultados. No														
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	No hay estrategias para nada. No														
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	La empresa ejecuta su trabajo bajo el cumplimiento de las normas. Si.														
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	No se trabaja en equipo. No.														
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	Normalmente se realiza el trabajo con mucho esfuerzo. No.														
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	Se piensa que alcanzar las metas permite lograr lo demás. Si.														
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	No se reconocen los riesgos reales de la ausencia de los manuales. No.														
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Se realiza el trabajo para alcanzar buenos resultados, y reconociendo nuevas oportunidades. Si														
CIUDAD:		Cartago, Valle														

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores		
FECHA:	Viernes 23 de junio de 2017	
HORA:	9:30 a 10.00 a.m.	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	EMPRESA MOTOCORDILLERA JAE S.A.S.	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	Anllely Vanessa Bañol Marin	
DIRIGIDA A:	Trabajadores	
ENTREVISTADO:	Millerlandy Arias	
CARGO:	Oficios Varios	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se diseñó un formato de 10 preguntas relacionadas con Direccionamiento estratégico, se tenía como propósito identificar las variables internas y externas de mayor impacto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada permitió obtener la información, identificar opiniones.	
Continuación Tabla 42 Ficha técnica 2. Trabajadores		
	sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es una técnica flexible que permite identificar información básica para reconocer la problemática y plantear posibles soluciones, se complementa con la técnica de observación; se utilizó porque la empresa contaba con poco referente informativo.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional: manuales, organigrama, selección de personal, creación de sinergias, políticas internas, Planeación: principios, misión, visión, valores y estrategias.	Económicas
	Cultura organizacional: liderazgo, participación, sentido de pertenencia, planes de incentivos, planes de capacitación y desarrollo.	Competitivas
	Estratégicas	Legales
	Gestión de Mercados	Demográficas
	Comunicación	Culturales
	Gestión de talento: selección, capacitación, incentivos, diferenciación del producto y servicio.	Sociales
TEMA:	Direccionamiento estratégico	
DURACIÓN:	30 minutos	
TIPO DE MUESTREO:	Se toma toda la población por el número tan reducido de participantes o miembros en la empresa	
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.	¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores	A veces hay sobrecarga de tareas. No
2.	¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?	las cosas se hacen siempre igual. No
3.	¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos?	No hay rivalidades, ni competencia poco sana. Si
4.	¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal?	Existen mecanismos para ayudar a que los trabajadores logren sus metas. Si
5.	¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?	La empresa es muy transparente con los clientes, en el pago de impuestos y con sus trabajadores. Si
6.	¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?	El trabajo es individual. No
7.	¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?	Cada trabajador realiza sus funciones solo y a veces no se sabe cómo. No

Continuación Tabla 42. Ficha técnica 2. Trabajadores		
8.	¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?	La empresa trabaja para el bienestar de todos. Si
9.	¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?	No se conocen las consecuencias de la inexistencia de los manuales. No
10.	¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?	Se trabaja para mantener el nombre y el prestigio de la empresa. Si

Fuente: Elaboración propia. 26 de abril de 2017.

Formato de entrevista N° 1. Directivas.

1. ¿Durante el proceso de selección se consideran claramente los perfiles académicos, profesionales y laborales?

Sí_____ No_____

2. ¿La empresa cuenta con un plan de acción que permita conseguir los objetivos establecidos y obtener los resultados esperados?

Sí_____ No_____

3. ¿Se han definido con claridad las acciones y decisiones a tomar para garantizar una adecuada prestación del servicio y una correcta comercialización de los vehículos? Sí_____ No_____

4. ¿La empresa cuenta con el personal idóneo para cubrir las necesidades de los clientes de la ciudad de Cartago y ciudades aledañas?

Sí_____ No_____

5. ¿Se exalta la contribución hecha por cada trabajador en la obtención de los objetivos y consecución de resultados? Sí_____ No_____

6. ¿Se definen políticas que garanticen el bienestar general de los empleados?

Sí_____ No_____

7. ¿Existen manuales que promuevan el correcto accionar por parte de los miembros de la empresa? Sí_____ No_____

8. ¿Se han definido criterios de desempeño que garanticen la unanimidad en las prácticas necesarias para maximizar los resultados?

Sí_____ No_____

9. ¿La Gestión dada al talento humano en la actualidad garantiza el cubrimiento de las necesidades de los clientes y el crecimiento de la empresa?

Sí_____ No_____

10. ¿Se establecen dinámicas que garanticen la detección oportuna de problemas potencialmente graves para los trabajadores, la empresa y los clientes?

Sí____ No____

Fuente: elaboración propia.

Formato entrevista N° 2. Trabajadores.

1. ¿Existe una adecuada distribución de funciones, actividades y tareas que garantice el desempeño de cada uno de los trabajadores? Sí____ No____

2. ¿Se promueven oportunamente cambios en los procesos y procedimientos a ejecutar cada día que contribuyan en el logro de los mejores resultados?
Sí____ No____

3. ¿Se incentiva la sana competitividad de los trabajadores y el logro de resultados positivos individuales y colectivos? Sí____ No____

4. ¿Se han diseñado e implementado estrategias para elevar el desempeño del personal? Sí____ No____

5. ¿Se trabaja bajo el cumplimiento de los requerimientos legales?
Sí____ No____

6. ¿Se definen planes de desarrollo que involucren a todo el equipo de trabajo?
Sí____ No____

7. ¿Los planes de trabajo van orientados a reducir el esfuerzo general y maximizar los resultados?
Sí____ No____

8. ¿Se analizan las necesidades reales de la empresa, de los trabajadores y los clientes?
Sí____ No____

9. ¿Se ha identificado el impacto humano y económico de la ausencia de los manuales?
Sí____ No____

10. ¿Se ha proyectado a largo plazo el posicionamiento y crecimiento de la empresa?
Sí____ No____

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Diseño del Diario de Campo

Permite el registro ordenado de todos los eventos observados por la estudiante, las características de estos y a su vez dar las respectivas observaciones. Este proceso de redacción del diario de campo se construyó a través de la observación directa que la estudiante aplica en el trascurso de la intervención, se analizan los comportamientos que permiten el desarrollo de este punto con el análisis mes a mes de lo que se evidenciaba directamente.

Tabla 43. Diseño del diario de campo.

FECHA	HORA	INSTRUMENTO – TÉCNICA	ÁREA	DIAGNÓSTICO	OBSERVACIONES
12/08/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista	Gestión del talento humano	Ausencia de procesos de selección y reclutamiento	Se sugiere el diseño del plan de selección y reclutamiento
26/08/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia de indicadores de gestión	Reconocer y definir los indicadores favorecen el desarrollo de sinergias
16/09/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia del organigrama	El desarrollo del organigrama permite estructurar los cargos y con ellos la operatividad de la empresa
30/09/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia de los manuales	Los manuales de funciones permiten determinar objetivos de los cargos, jerarquías, funciones entre otros de vital importancia para maximizar el rendimiento de la empresa
14/10/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Inexistencia de un comparativo de ventajas laborales con otras empresas del sector	Es importante conocer la forma como la competencia gestiona el talento humano, es un comparativo de alto valor
28/10/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia de un plan de incentivos	El plan de incentivos eleva la moral en el trabajo, el sentido de pertenencia y contribuye en el mejoramiento del clima laboral
11/11/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia de SSGT	El conocimiento del SSGT es vital para reducir los riesgos laborales y las implicaciones para la salud y la integridad del trabajador y su familia
25/11/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista	Operacional	Inexistencia de los procesos de mejoramiento	Los procesos de mejoramiento contribuyen a elevar la competitividad de la empresa
16/12/2016	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Diferenciación del producto y servicio	Su desarrollo eleva las ventajas comparativas y competitivas de la empresa

Tabla 43. Diseño del Diario de Campo.

FECHA	HORA	INSTRUMENTO – TÉCNICA	ÁREA	DIAGNÓSTICO	OBSERVACIONES
27/01/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista	Mercadeo	Ausencia de un análisis del mercado	Esto representa un alto riesgo porque se desconocen las tendencias de los clientes y la competencia. Se desconoce además el comportamiento de las variables del mercado y deja vulnerable a la empresa frente a cambios inesperados
24/02/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia del seguimiento a la base de datos de clientes	Se requiere del desarrollo de un plan de mejoramiento del servicio al cliente, esto es importante porque el cliente se fideliza cuando la atención cubre satisfactoriamente sus necesidades.
31/03/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Poca sensibilización de los clientes potenciales sobre las ventajas y facilidades dadas por la empresa.	Es importante capacitar al personal para maximizar la prestación del servicio
26/04/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Ausencia de un reconocimiento del perfil de los clientes	Se sugiere profundizar en el conocimiento del perfil de los clientes porque solo así se suministra un producto y servicio acorde a sus necesidades
26/05/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Falta diseñar un plan estratégico de mercadeo	Este ayuda a direccionar el potencial de los trabajadores y la empresa hacia la consecución de objetivos en el mercado
23/06/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista	Finanzas	Lograr una mayor rotación de inventarios	Permite alcanzar eficiencia operacional y mayor retorno de la inversión
28/07/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Consideración de las razones financieras	Basado en los resultados obtenidos, le permite a la empresa reconocer cuando está operando de forma incorrecta
18/08/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Evaluación de los antecedentes históricos	favorece la toma de decisiones
29/09/2017	9:00 a.m.	Observación directa Entrevista		Consideración de las razones de actividad	Son un referente de mejoramiento y de identificación de crecimiento y deterioro de la competitividad

Elaboración propia

Permite identificar situaciones de manera oportuna, hacer un seguimiento lógico, cronológico y secuencial de estas, documentar estas acciones favorece la toma de decisiones.

Anexo C. Matriz de logro de objetivos.

La matriz de logro de objetivos, es una valiosa herramienta que permite planificar, supervisar, controlar y evaluar el logro de los objetivos previamente diseñados para el proyecto y la consecución de cambios significativos dentro de la empresa.

Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.

Objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo General	Conformar un plan de direccionamiento estratégico pertinente que permita mejorar los procesos administrativos de la empresa JAE S.AS	Cualitativos	Perfil académico y laboral	La falta de direccionamiento y planeación afecta la capacidad competitiva del personal condicionando todas las áreas de la organización
			Realidad socio cultural	
			Capacidad y disposición en el trabajo	
			Calidad de las relaciones interpersonales	
		Cuantitativos	Volumen de ventas durante los últimos periodos	Las perspectivas de crecimiento se ven condicionadas por la baja planeación

Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.

Objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
			Rotación de inventario	
			Análisis de rendimientos financieros	
			Cobertura del mercado	
			Diversidad en los productos y servicios	
			Aprovechamiento de la capacidad instalada	
Objetivos Específicos	Diagnóstico organizacional	Análisis administrativo	Análisis y evaluación de la gestión y los resultados obtenidos	La planeación estratégica brinda herramientas de gestión
		Análisis financiero	Revisión de estados financieros de periodos anteriores	
		Análisis del mercado	Verificar el posicionamiento y reconocimiento alcanzado por la empresa	
		Análisis del talento humano	Determinar perfil académico y laboral para precisar el nivel de capacitación requerida	
	Análisis del mercado	Análisis de clientes	Determinar emergentes necesidades	El desconocimiento del mercado afecta la participación de la empresa en el mismo

Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.

Objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		Análisis de la competencia	Determinar la participación de cada uno de ellos en el mercado, así como productos y servicios ofertados	
		Análisis de las variables del mercado	Identificar cambios en el comportamiento del mercado que pueden favorecer o afectar el crecimiento de la empresa	
	Diseño del plan de acción	Identificación de la estructura organizacional	Reconocer vacíos estructurales vitales para la planeación estratégica	Un direccionamiento claro favorece las expectativas de crecimiento
		Redefinir el modelo de operación	Identificar en cada una de las área vacíos en la gestión	
		Diseño de indicadores de gestión	Identificar indicadores cualitativos y cuantitativos	
		Diseño de políticas de desarrollo del talento humano	Estructurar el programa para mejorar la gestión del talento humano	
		Diseño de la Misión y la visión	Diseñar la misión y la visión como elementos básicos de gestión	
		Definición de objetivos organizacionales	Desarrollar los objetivos institucionales para contribuir al direccionamiento	

Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.

Objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		Diseño de estrategias	Diseñar las estrategias facilita el posicionamiento porque se tienen herramientas claras de gestión	
		Definición del plan de comunicación	Vital para conocer las directrices y el nuevo plan de trabajo	
		Interpretar los resultados en cada nivel	Hacer un balance de los resultados obtenidos a la fecha y de lo esperado a partir del diseño del direccionamiento	
	Diseño del plan de seguimiento y control	Seguimiento de indicadores de gestión	Hacer de manera continua supervisión de los indicadores	El Plan de seguimiento y control favorece la gestión holística
		Control de indicadores de gestión	Aplicar correctivos de manera oportuna	
Resultados	Área Administrativa	Mejoramiento en la ejecución de las tareas Mejoramiento de la capacidad competitiva Mejoramiento de la organización y enfoque interno y externo. Contribuir a la toma de decisiones Hacer una ventaja competitiva sostenible.		Los resultados son un claro medidor de gestión y aprovechamiento de los recursos

Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.

Objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	Área Financiera	Mejoramiento de los índices de rendimiento		
		Mejoramiento de la utilidad		
		Mejoramiento de la rentabilidad		
		Diversificar los ingresos		
	Área de Mercadeo	Elevar la participación en el mercado		
		Reconocer oportunidades		
		Reconocer riesgos		
	Área de Gestión de talento	Elevar los resultados individuales		
		Elevar los resultados del equipo de trabajo		
		Brindar la información suficiente para maximizar los resultados individuales y del equipo de trabajo		
		Se maximice el uso de los recursos		
		Se preparen		

Tabla 44. Matriz de logro de objetivos.

Objetivos		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		adecuadamente para el logro de los objetivos.		
Actividades		Elaboración de la matriz DOFA		La selección de recursos, herramientas y técnicas de investigación delimitan y favorecen una investigación sólida y clara
		Elaboración encuesta		
		Elaboración entrevista		
		Elaboración del BSC (Balance Score Card)		
		Elaboración de fichas para la recolección de información del análisis del mercado		

Fuente: elaboración propia.

Permite de manera detallada determinar si el camino que se está siguiendo para llevar a cabo la investigación, garantiza el logro de los objetivos de la misma.

Anexo D. Fotos socialización trabajo de grado.

Fotografía 1. Socialización trabajo de grado.



Fuente: fotografía tomada por un trabajador de la empresa.

Anexo E. Lista de asistencia socialización.

Para la socialización, la estudiante convoca a los 10 integrantes de la empresa JAE S.AS para que sean partícipes del trabajo realizado con ellos y para ellos, donde se toma como primer punto la presentación, y una breve introducción al tema para que haya conocimiento del motivo de la reunión.

En la reunión se tocaron temas específicos que pudieran ser comprendidos por los participantes de la socialización, hablando específicamente de la situación del problema y de la justificación del trabajo, acentuando el tema y la importancia de un direccionamiento estratégico en la empresa, además de nombrar el objetivo general y los específicos para que se enteren de que es lo que se espera lograr con la intervención.

Concluyendo la socialización se pasa a mostrar los resultados de la investigación donde se muestran los aportes que los mismos participantes de la socialización brindaron para que la estudiante lograra dar desarrollo a su propuesta, de este proceso no resultan ni dudas ni inquietudes por parte de los participantes.

Dando fin a la socialización se plasma en un tablero la propuesta del direccionamiento estratégico, las palabras clave de la investigación y sus respectivos conceptos, culminando con la firma de asistencia.

Fuente: elaboración propia, firmado por los trabajadores el 21 de octubre de 21017.

157