

**MODERNIZACIÓN DEL ALMACÉN MOTOPÍÑA EN LAS ÁREAS FÍSICA,
OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA, PARA AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN DEL
MERCADO DE REPUESTOS DE MOTOCICLETAS**

HUGO ANDRÉS VARGAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018**

**MODERNIZACIÓN DEL ALMACÉN MOTOPÍÑA EN LAS ÁREAS FÍSICA,
OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA, PARA AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN DEL
MERCADO DE REPUESTOS DE MOTOCICLETAS**

HUGO ANDRÉS VARGAS

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas.**

**DIRECTOR:
MANUEL ALBERTO SALAZAR CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018**

CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	8
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
4. OBJETIVOS.....	15
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. MARCOS DE REFERENCIA	16
5.1 MARCO TEÓRICO	16
5.1.1 Análisis 5 Fuerzas de Porter.	16
5.1.2 Gestión empresarial.	17
5.1.3 Teoría de toma de decisiones.	18
5.1.4 Crecimiento empresarial.....	19
5.1.5 Integración vertical.	19
5.1.6 Desintegración vertical.	20
5.1.7 Mejora continua.....	20
5.1.8 Ciclo Deming (PHVA).	20
5.1.9 Manejo total de la calidad (TQM).	21
5.1.10 Teoría organizacional X y Y.	21
5.1.11 Teoría organizacional "Z".	23
5.1.12 Herramientas de Análisis Estratégico.....	26
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.2.1 Economía.	29
5.2.2 Emprendimiento.	29
5.2.3 Repuestos.	30
5.2.4 Oferta.	30
5.2.5 Curva de la oferta.....	30

5.2.6 Demanda.....	30
5.2.7 Curva de la demanda.	30
5.2.8 Participación de mercado.	31
5.2.9 Medio ambiente externo.	31
5.2.10 Medio ambiente interno.	31
5.2.11 Oportunidad.....	31
5.2.12 Fortaleza.	32
5.2.13 Debilidad.	32
5.2.14 Amenaza.	32
5.2.15 Competitividad.....	32
5.2.16 Calidad empresarial.....	33
5.2.17 Goodwill.....	33
5.3 MARCO CONTEXTUAL	33
5.3.1 Composición empresarial Palmira.	34
5.3.2 Historia del almacén Moto piña.	34
5.4. MARCO JURÍDICO	35
5.4.1 Ley 590 de 2000.....	35
5.4.2 Artículo 333 de la Constitución Nacional.	37
6. METODOLOGÍA	38
6.1 ENFOQUES DE UNA INVESTIGACIÓN	38
6.2 TIPO DE ESTUDIO	39
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
6.3.1 Población.....	40
6.3.2 Muestra.	40
7. DIAGNÓSTICOS	41
7.1 MATRIZ DOFA	41
7.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	42
7.2.1 Diagnóstico de la Matriz de Vulnerabilidad.....	47
7.3 ANÁLISIS DEL ÁREA FÍSICA	48
7.3.1 Análisis volumétrico del stock.....	56
7.4 PROPUESTA DE MEJORA DE STOCK	57
7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN PALMIRA	60

7.6 ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	61
8. PROPUESTA FINAL DE MEJORA DE ÁREAS FÍSICA, OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.....	63
8.1 MEJORA DEL ÁREA FÍSICA	63
8.2 MEJORA DEL ÁREA OPERATIVA.....	64
8.3 MEJORA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	64
8.4 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	65
8.5 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA ..	68
8.6 PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES AÑOS 2.018 A 2.020.....	69
8.7 PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN Y PARAMETRIZACIÓN FLUJO DE INVENTARIO.....	71
9. CONCLUSIONES	72
10. RECOMENDACIONES	73
11. BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas Japonesas (Z) Vs Empresas Norteamericanas (A).....	26
Tabla 2. Fortalezas y Oportunidades	41
Tabla 3. Debilidades y Amenazas.....	42
Tabla 4. Análisis de Vulnerabilidad.	44
Tabla 5. Lista parcial de Empresas Código 4541 Ciiu.	60
Tabla 6. Costos aproximados de implementación de las propuestas.	68
Tabla 7. Volumen Ventas de Febrero años 2.015 a 2.017.....	69
Tabla 8. La proyección de ventas, gastos, compras y utilidades totales de los años 2.018 a 2.020	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Volumen Ventas en Palmira, Proveedor AKITA.....	11
Figura 2. Volumen Ventas en Palmira, Proveedor AUTEKO	12
Figura 3. Volumen Ventas en Palmira, Proveedor DISTRIMOTOS	12
Figura 4. Matriz de Vulnerabilidad.	45
Figura 5. Plano de distribución Almacén Moto Piña.....	49
Figura 6. Entrada almacén Motopiña.	50
Figura 7.. Stock General	50
Figura 8. Stock General	51
Figura 9. Stock General	51
Figura 10. Stock General	52
Figura 11. Stock General	52
Figura 12. Stock General	53
Figura 13. Stock General	53
Figura 14. Stock General	54
Figura 15. Stock General	54
Figura 16. Stock General	55
Figura 17. Stock General	55
Figura 18. Distribución de estanterías y mercancías.	59
Figura 19. Mapa de Competencia en Palmira.....	61
Figura 20. Organigrama del Almacén Moto Piña.	62
Figura 21. Mejora del área física del almacén Moto piña.....	63
Figura 22. Flujograma de Manejo de Compras.....	66
Figura 23. Flujograma de Manejo de Stock	67
Figura 24. Volumen de Ventas de Febrero años 2.015 a 2.017 Almacén Moto Piña	70
Figura 25. Flujograma de Parametrización de Inventarios con Factura ®.	71
Figura 26. Técnicas de Recolección de Información.	76
Figura 27. Consumo motocicletas nuevas Años 2.000 a 2.015.	77
Figura 28. Ventas reales en (U.R.S) almacén Moto piña desde Junio de 2.016 a Junio de 2.017	78

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual tan globalizado, en el cual hay competencias fuertes por los mercados y a veces hasta desleales donde imperan las prácticas sin principios éticos, es cuando aparecen muchos entes de control como las Superintendencias de Sociedades, las Cámaras de Comercio, entre otras que pretenden minimizar la problemática, cuando en realidad lo que realmente distingue a una empresa de otras, es su competitividad, objetividad, altos estándares de calidad y servicio al cliente, es por ello que la empresa de repuestos para motocicletas Moto piña de la ciudad de Palmira – Valle, ha decidido estar a la vanguardia en el sector e incrementar el alcance de la organización como tal, sacando ventaja del Goodwill al que se ha hecho acreedor en más de 20 años de servicio. Moto piña como empresa ha optado por aumentar su poder de ventas, ampliar la red de servicio al cliente, superarse en la calidad de los repuestos importados para motocicletas e impactar alta y positivamente en el sector de repuestos en la región de Palmira y sus alrededores, gracias a que ahora llegará a clientes más estratégicos que aseguren la alta rotación de los repuestos, se crearan alianzas estratégicas con organizaciones a la vanguardia del renglón económico.

El presente trabajo de grado pretende vislumbrar e indicar el camino adecuado para una ampliación de negocio desde el punto de vista organizacional y administrativo, en el que se estudiaran diversos y nuevos métodos de hacer negocio para incrementar las posibilidades de éxito y de expansión de las ventas en el rubro de repuestos para motocicletas en Palmira y alrededores.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la región de Palmira Valle y alrededores existe una creciente demanda de repuestos para motocicletas tanto nacionales como importadas, se puede apreciar según estudios de mercado del sector de repuestos basados en datos de tres importantes proveedores regionales como son Akita, Auteco y Distrimotos, sumado a esto el crecimiento nacional del mercado general de Motocicletas realizado por la ANDI que revela una cifra de 22% en el sector general de Motocicletas.¹ En los últimos cinco años en importación de motos y ensamble nacional del mismo bien, las implicaciones de una bonanza son muchas, algunas son: incremento de accidentalidad automovilística, aumento de inseguridad (es una triste realidad del nexo entre motocicletas y éste negativo fenómeno), pero lo positivo para el Almacén Moto piña con Matrícula 9493-7 en la Cámara de Comercio de Palmira es la alta demanda de repuestos para éstos vehículos de amplio uso en la región y en general en toda Colombia.

Es por ello que surge una imperiosa necesidad de expandir tanto el alcance del Almacén Moto piña como sus instalaciones, número de sedes, contratación de personal idóneo, importación directa desde proveedores de Asia e India y por qué no, soñar a futuro cercano con una marca propia de repuestos para motocicletas.

¿Es posible modernizar los siguientes componentes: área Física, Operativa y Administrativa del almacén Moto piña para cubrir un gran porcentaje de la demanda creciente de la región de Palmira y alrededores de repuestos para motocicletas nacionales e importadas, cumpliendo altos estándares de Calidad a un precio justo y con una total garantía de respaldo?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de los componentes: la planta física, área operativa y área administrativa del Almacén Moto piña. ?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene en los componentes: la planta física, área operativa y área administrativa el Almacén Moto piña. ?

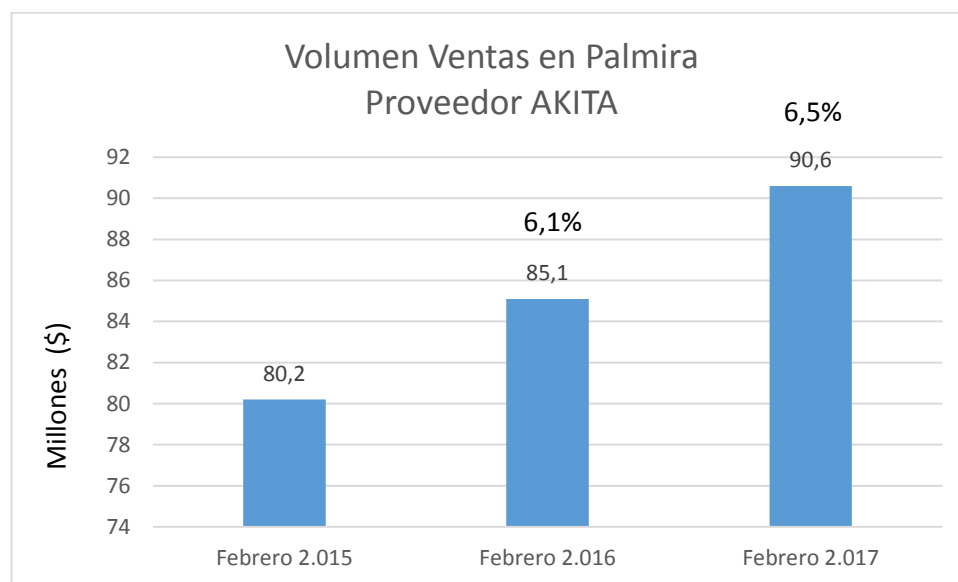
¹ ANDI. Informe Autopartes y Moto partes. [En línea]. <<http://www.andi.com.co/cinau>> [citado en 10 de julio de 2016]

¿Cuáles serían las herramientas administrativas y de gestión que se deberían aplicar en el almacén moto piña para la mejora de su competitividad y ampliación de las operaciones?

3. JUSTIFICACIÓN

Según un estudio técnico e investigativo de la ANDI² a nivel nacional que indica que la cifra aproximada es de 600.000 nuevas motocicletas que circulan en el país cada año, lo que se deriva de la tendencia del colombiano promedio a desplazarse en este tipo de vehículo, dadas las condiciones de economía y rapidez. Además de las cifras nacionales, se logró establecer cifras asociadas a la comercialización de moto repuestos mediante estudio de mercado realizado en la ciudad de Palmira, con tres de los grandes distribuidores³ de repuestos para motos confirman el incremento de porcentajes de comercialización de éste rubro (ver Figuras 1, 2 y 3).

Figura 1. Volumen Ventas en Palmira, Proveedor AKITA

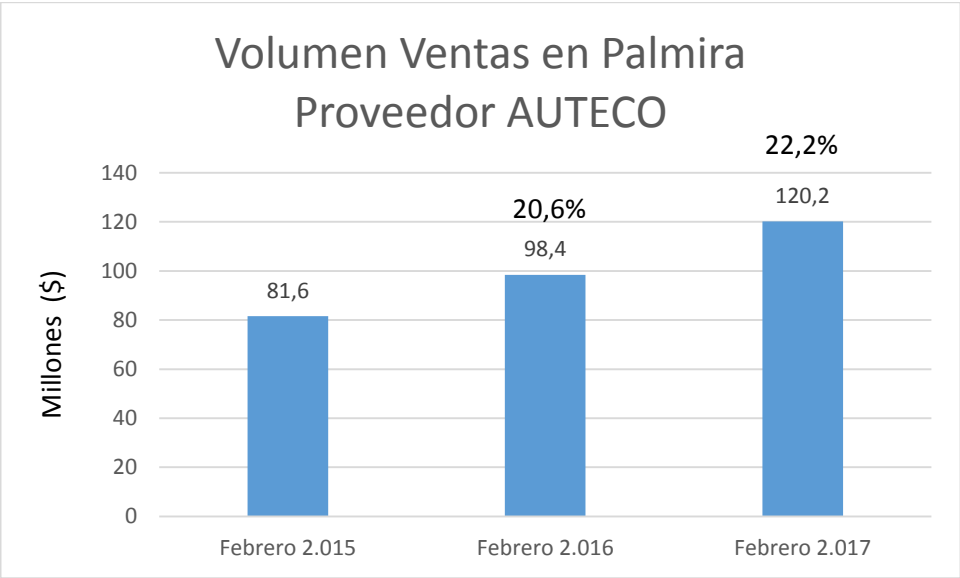


Fuente: Proveedor de repuestos AKITA de la zona de Palmira.

² ANDI. Informe Autopartes y Moto partes. [En línea]. <<http://www.andi.com.co/cinau>> [citado en 10 de julio de 2016]

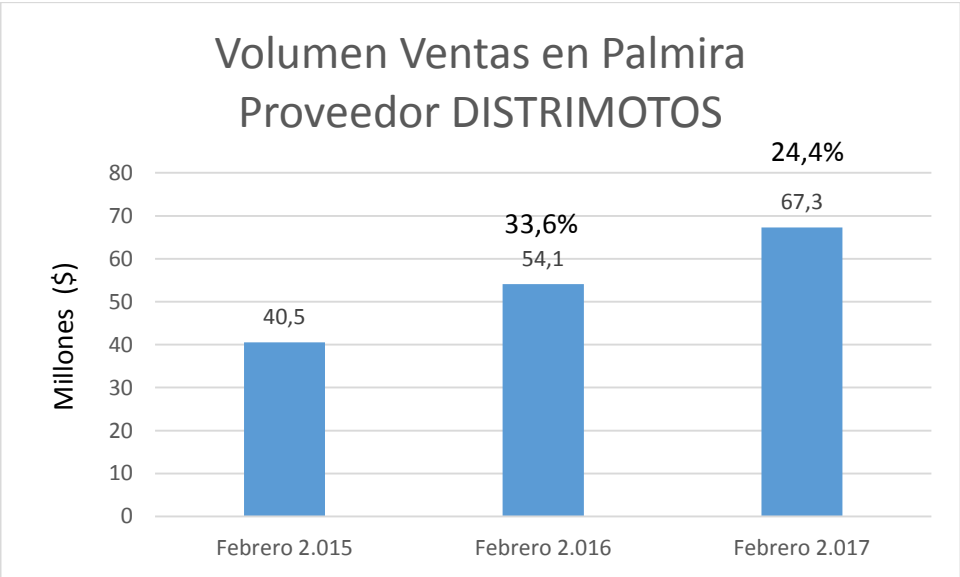
³ Distribuidores regionales de motorepuestos, Akita, Auteco y Distrimotos.

Figura 2. Volumen Ventas en Palmira, Proveedor AUTECO



Fuente: Proveedor de repuestos AKITA de la zona de Palmira.

Figura 3. Volumen Ventas en Palmira, Proveedor DISTRIMOTOS



Fuente: Proveedor de repuestos DISTRIMOTOS de la zona de Palmira.

El proveedor de repuestos AKITA para la zona de Palmira presenta un crecimiento de volumen de ventas en el mes de febrero entre años 2.015 a 2.017 del orden de 6.1% y 6.5%.

El proveedor de repuestos AUTEKO para la zona de Palmira presenta un crecimiento de volumen de ventas en el mes de febrero entre años 2.015 a 2.017 del orden de 20,6% y 22,2%.

El proveedor de repuestos DISTRIMOTOS para la zona de Palmira presenta un crecimiento de volumen de ventas en el mes de febrero entre años 2.015 a 2.017 del orden de 33,6% y 24,4%.

Se evidencia un crecimiento importante en la ciudad de Palmira, que respalda el estudio realizado por la ANDI a nivel nacional para éste sector económico.

Las consecuencias de éste boom de las motocicletas y de los repuestos asociados sobre la economía y la sociedad son:

Incremento del caos vehicular, pues es bien conocido que los motociclistas son los que más infringen las señales de tránsito y son los que peor conducen en las calles.

Aumento de las cifras de accidentalidad de tránsito en el que se involucran las motocicletas debido al factor mencionado antes.

El llamado fenómeno por calentamiento de gases invernadero también se ha disparado, afectando negativamente al medio ambiente y la salud de los transeúntes.

Pero todos los aspectos mencionados anteriormente son de tipo negativo, ahora se mencionan los aspectos positivos:

Los empleos directos e indirectos generados por el rubro de la comercialización de las motocicletas se han potencializado, redundando en disminución de la tasa de desempleo.

La comercialización de subproductos afines como aceites, repuestos, talleres de servicios, cascos de protección, chalecos reflectivos, etc., han ido aumentando progresivamente, lo cual es bueno desde el punto de vista económico para el sector comercial de repuestos para motos en general.

En medio de este boom se encuentra el almacén Moto piña S.A; una perspectiva práctica de la situación expone claramente un posible beneficio económico si realiza la modernización de las áreas Física, Operativa y Administrativa buscando una mayor participación del mercado de repuestos para motos, lo que puede traer consigo múltiples beneficios para los usuarios y para el desarrollo de la región, tales como, reducción de los tiempos de reparación de las motocicletas, aumento de la variedad en calidad de los repuestos, redundando en más opciones para los usuarios finales y también una disminución de los precios de los repuestos, en

últimas quienes obtienen grandes beneficios son los propietarios de las motocicletas y esto a su vez permite un mejor desarrollo económico de la región.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo que permita la adecuación física, el aumento de eficiencia del área operativa y modernización del componente gerencial y administrativo de la empresa Moto piña.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar los siguientes componentes: la planta física, área operativa y área administrativa del Almacén Moto piña.
- Analizar el estado actual de los siguientes componentes la planta física, área operativa y área administrativa del Almacén Moto piña.
- Proponer el uso de las herramientas administrativas y de gestión pertinentes para la mejora y ampliación de los componentes principales de la empresa Moto Piña.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Análisis 5 Fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

2. Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

3. Poder de negociación de los compradores. En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

4. Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

5. Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.⁴

5.1.2 Gestión empresarial.

En esta unidad, se hace referencia a los procesos y actividades que debe desarrollar una organización para el fortalecimiento de las actividades empresariales en pro del mejoramiento corporativo, por ello los procesos administrativos y las estrategias competitivas son elementos indispensables en el desarrollo de las organizaciones.

El mejoramiento corporativo depende del buen manejo de los diferentes recursos y de los procesos que se apliquen para el desarrollo de las diferentes actividades, existen empresas que cuentan con instalaciones excelentes, con talento humano calificado, calidad en los productos y muchos otros aspectos, pero el crecimiento y mejoramiento corporativo no se ve; es posible que se haya descuidado la comercialización y las ventas, manejo inadecuado de los recursos financieros, estructuras organizacionales que no se ajustan a las necesidades de la empresa, tomas de decisiones poco acertadas por el desconocimiento del mercado u otros aspectos.

Por lo anterior, con el desarrollo de esta unidad se pretende dar a conocer a los lectores la importancia que tiene la planeación antes de iniciar cualquier actividad empresarial, porque es a partir de esta función que se puede determinar con qué recursos contamos y si realmente la organización cuenta con los requerimientos necesarios para asumir ciertas responsabilidades, al igual la organización como

⁴ Las5fuerzasdeporter.com. [En línea]. <<http://www.5fuerzasdeporter.com/>>

parte de la función administrativa permite el establecimiento de responsabilidades y jerarquías acorde con las necesidades de la empresa, de igual forma la dirección y el control permiten el establecimiento de canales de comunicación efectivos cuyo objeto es el de brindar orientación o información respecto a cambios o expectativas en las diferentes actividades y compromisos institucionales, el control permite verificar si los procesos y actividades se estén desarrollando acorde con lo planificado de no ser así se realizan los correctivos pertinentes mediante procesos de retroalimentación.

El éxito de las empresas se logra en la medida que haya efectividad en la administración, por tanto se requiere realizar procesos de supervisión en las actividades y compromisos que asumen las personas al frente de los diferentes puestos de trabajo, para asegurar el buen desempeño mediante la orientación y dirección requerida, por tanto es necesario que a medida que las empresas vayan creciendo se debe reconocer que se requiere fortalecer las especialidades y la organización empresarial.

Para terminar, el mejoramiento corporativo es el objetivo que persiguen las empresas, el cual se logra mediante el reconocimiento de las condiciones sociales, laborales, políticas, económicas, tecnológicas y otros aspectos que influyen interna y externamente en el desarrollo empresarial; por tanto el logro de los objetivos y metas empresariales, requiere de la aplicación de procesos administrativos y estrategias competitivas eficientes y efectivas para hacer realidad el fortalecimiento corporativo.⁵

5.1.3 Teoría de toma de decisiones.

En un contexto de complejidad en el área de conocimiento de la teoría de las organizaciones, la toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura. Bajo la perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad.

Se trata entonces de del acto de elegir o seleccionar algo. Se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores. En todo tipo de organizaciones se toman decisiones, entre los miembros que la componen y que se encuentran inmersos en ella. El proceso de toma de decisiones, significa un hábito, o en un sentido reduccionista económico, una economía de esfuerzos.⁶

⁵ En: Revista Pensamiento y Gestión No. 26 Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Alfonso Rodríguez Ramírez, Universidad del Valle, 2009.

⁶ Dr. Joseph Vidal. [En línea]. <<http://www.moebio.uchile.cl/44/vidal.html>>. [citado en 12 de julio de 2016]

5.1.4 Crecimiento empresarial.

La empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Hay tres dimensiones principales:

- Grado de integración vertical o ámbito vertical: Actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa.
- Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: Ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice.
- Cartera de negocios o ámbito de producto: Variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan.

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose.

La empresa puede crecer de dos formas:

- La primera denominada de crecimiento interno o patrimonial, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad.
- La segunda a la que se denomina crecimiento externo o crecimiento financiero, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes.⁷

5.1.5 Integración vertical.

Es el proceso a través del cual una empresa transfiere un bien o servicio entre sus secciones o divisiones, cuando este bien o servicio, sin ninguna modificación podría venderse en el mercado. La integración vertical se considera hacia atrás o aguas arriba cuando la empresa produce alguno de los factores que anteriormente compraba a un proveedor externo. La integración vertical es hacia adelante o aguas abajo cuando la empresa incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándose de este modo al consumidor final. La mayoría de las empresas están integradas en alguna medida. Las empresas se integran para mejorar su eficiencia, mediante la integración de procesos complementarios bajo una misma estructura de gobierno. Gracias a ella se reducen los costes de transacción en que se incurriría caso de especializarse en una única actividad productiva y comprar todo lo demás en el mercado.⁸

⁷ CUERVO, García A. Introducción a la administración de Empresas. Madrid. 1994

⁸ Ibíd.

5.1.6 Desintegración vertical.

Es la especialización en una o muy pocas actividades y adquiere en el exterior todo lo demás que necesita de una serie de proveedores, y en su caso distribuidores, con los que mantiene relaciones estables.⁹

5.1.7 Mejora continua.

El proceso de mejoramiento continuo es un medio efectivo para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de proceso, compras, calidad, etc., cuestan dinero que este a su vez es pagado por el cliente. El proceso de mejora continua involucra la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes. El mejoramiento de la calidad del servicio que se les presta a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permita a la empresa estar mejor posicionadas en el mercado.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.¹⁰

5.1.8 Ciclo Deming (PHVA).

Es una herramienta de Mejora Continua, difundido por el señor W. Edwards Deming y sugerido por Walter Shewart. El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.¹¹

⁹ Ibíd.

¹⁰ HERRERA, Jonathan. D'ARMAS, María. Análisis de los métodos de mejora continua. UNEXPO.

¹¹ MASTER2000. Ciclo PHVA. [PDF].

<http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf> [citado en 12 de julio de 2016]

5.1.9 Manejo total de la calidad (TQM).

La Calidad Total es una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizada hacia el cliente. La Calidad Total no solo se refiere al producto en sí, sino que es la mejoría continua del aspecto organizacional, gerencial, donde cada trabajador desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo está comprometidos con los objetivos empresariales.

La Calidad Total es el estudio más evaluado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. La Calidad Total es un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las fases de inspección y aseguramiento de la calidad.¹²

5.1.10 Teoría organizacional X y Y.

Mc Gregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, una teoría tradicional mecanicista (la teoría X) y por otro lado un estilo basado en concepciones modernas en relación con la conducta humana (la teoría Y).

TEORÍA X.¹³

Es la concepción tradicional de la administración y se basa en las convicciones erróneas e incorrectas sobre la conducta humana, que son:

- Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza: ellas evitan el trabajo o trabajan lo mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Les falta ambición: no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentirse seguras en esa dependencia. El hombre es básicamente egocéntrico y sus objetivos personales se imponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lleva a las personas resistir a los cambios, pues buscan seguridad y pretenden no asumir riesgos que les pongan en peligro.
- Se dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina: las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

¹² Cursos AIU. Calidad. [PDF] <<http://cursos.aiu.edu/Calidad/PDF/Tema%202.pdf>> [citado en 12 de julio de 2016]

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3 ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2006. p. 270

Esas concepciones o premisas sobre la naturaleza humana conforman la teoría X, que refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático y lo cual hace que las personas trabajen dentro de esquemas y estándares planeados y organizados, en los que sólo se toma en cuenta el alcance de los objetivos de la organización. Se visualiza a las personas como meros recursos o medios de producción. Para la teoría X, la administración se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración debe promover la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, maquinarias y personas) en el interés exclusivo de sus objetivos económicos.
- La administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su conducta para atender a las necesidades de la empresa.
- Sin esa intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o tal vez incluso se resistirían a ellas. Las personas deben ser persuadidas, recompensadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos de la empresa.
- Como las personas se motivan por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa (para el buen trabajador) o de sanción (para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de su tarea).

TEORÍA Y.¹⁴

Es la concepción moderna de administración según la teoría conductista. La teoría Y se basa en concepciones y premisas actuales y sin conceptualizar sobre la naturaleza humana, que son:

- Las personas sienten inherente placer al trabajar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: ellas pueden transformarse, como resultado de su experiencia negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.

¹⁴ Ibíd.

- El hombre aprende bajo ciertas condiciones a aceptar, pero también a procurar responsabilidades. El huir a la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada con la seguridad personal son consecuencias de la experiencia individual insatisfactoria de cada persona, y no es una característica humana inherente a todas las personas.
- La capacidad de imaginación y de creatividad en un alto grado para la solución de problemas empresariales es ampliamente (y no escasamente) distribuida entre las personas. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales de las personas son parcialmente utilizadas.

En función de esas concepciones y premisas sobre la naturaleza humana la teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, con el cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores se encuentran presentes en las personas. Estos factores no se crean en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, esas características.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación con los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos personales, al dirigir sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.¹⁵

5.1.11 Teoría organizacional "Z".

El estudio de las empresas Japonesas por parte de William Ouchi comienza en 1973, indicando que utilizó un tiempo prudencial para producir tan magnífica obra que salió a la luz en 1982. La investigación inicial se lleva a cabo en la Centro de Productividad Japonés y en Sony Corporation, la participación de compañías reconocidas como Hewlett-Packard también contribuyeron con bases para la construcción y elaboración de la Teoría que según Ouchi está fundamentada en tres grandes pilares: la confianza, la delicadeza y la intimidad.

Una empresa norteamericana que tiene su sello personal americano, pero que se asemeja mucho a las japonesas es Hewlett-Packard, toda su filosofía

¹⁵ Ibíd.

organizacional esta condensada en los objetivos corporativos que se listan a continuación:

Los logros de una organización son el resultado de la combinación de los esfuerzos de cada individuo tendientes a alcanzar objetivos comunes dentro de la organización. Estos ideales deben ser realistas, reflejar la naturaleza y la personalidad básicas de la organización y ser comprendidos cabalmente por todos los que laboran en la empresa. Los requisitos fundamentales son:

- Debe seleccionarse a los individuos más capaces para que realicen cada tarea dentro de la organización. Deben tener la oportunidad, a través de programas continuos de capacitación y educación, de mejorar el talento innato que tienen.
- El entusiasmo debe patentizarse en todos los niveles. Los individuos que se encuentran en puestos administrativos importantes no solo deben sentir entusiasmo por su trabajo, sino que debe seleccionárseles de acuerdo con la capacidad que tengan para transmitirla a los demás.
- Aunque una organización está constituida por individuos que observan al pie de la letra los dos primeros requisitos, todos los niveles que deseen alcanzar, como propósito último, la eficiencia y tener resultados positivos deben trabajar al unísono en pro de las finalidades comunes y evitar incongruencias entre los objetivos¹⁶.

Cuando a inicios de 1980 se publica la Teoría Z se creía que era de origen Japonés, pero en realidad fue el señor Ouchi, quien es norteamericano de ascendencia japonesa. Ouchi, se dedicó a estudiar las diferencias y paralelismo que existía entre las empresas americanas y las japonesas. Fruto de esa investigación surge la Teoría Z tomando como punto de referencia precedente las Teorías X y Y de Mc Gregor.

Se dice que la teoría Z es la "tercera dimensión" de las otras dos teorías. La teoría Z ejerce una noble sugestión sobre los interesados del Management Moderno (Administración Moderna), también existe la concepción de que al ser la Z la última letra del alfabeto, entonces esta teoría es la última propuesta occidental al desafío de la administración Japonesa.

Es válido afirmar que el señor Ouchi llega a la conclusión de que las empresas Japonesas Vs Americanas no son tan diferentes igual que al compararlas con las Europeas.

¹⁶ OUCHI, William. TEORIA Z. México: Norma. 1982. 290 p.

La teoría Z armoniza las pequeñas diferencias mediante un riguroso examen de valores y sistemas propios de las empresas japonesas y las occidentales, perfeccionando un estilo de administración peculiar.¹⁷

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- 1.- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- 2.- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- 6.- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- 7.- Participar al sindicato en el proceso.
- 8.- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- 9.- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- 10.- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- 11.- Implementación final hasta este punto.
- 12.- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- 13.- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados.

Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

¹⁷ PALOM, Francisco. Círculos de calidad: Teoría y Práctica. 1991.

Tabla 1. Empresas Japonesas (Z) Vs Empresas Norteamericanas (A)

Empresas Japonesas (Z)	Empresas Norteamericanas (A)
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de promoción.
Mecanismos implícitos de control.	Mecanismos explícitos de control.
Proceso colectivo de toma de decisiones.	Proceso individual de toma de decisiones.
Responsabilidad colectiva.	Responsabilidad individual.
Interés holista.	Interés segmentado.

Fuente: Gestipolis.

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.¹⁸

5.1.12 Herramientas de Análisis Estratégico

5.1.12.1 Matriz FODA

El Análisis FODA¹⁹ (Fuerza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación Real en que se encuentra la organización.

El análisis consta de cuatro pasos:

¹⁸ Gestipolis. Teoría Z de William Ouchi. [En línea]. <

<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm> >. [Citado en Octubre 2 de 2.016]

¹⁹ UNCOMA.EDU.AR. [En línea].

<<http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/Aprendera pensar-AnalisisFODA.pdf>>

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

Análisis Externo.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse²⁰.

5.1.12.2 Análisis PEST-EL (PEST).

El PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica que tenga en cuenta factores tales como la situación política, económica, social y tecnológica. El término "plaga" (PEST en Inglés), fue acuñado por Francis Aguilar en su libro de 1967, "La exploración del entorno de las empresas. La partícula "EL", fue agregada por Liam Fahey y V.K. Narayanan en el libro, "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica", en el que se incluyen los factores legales y el medio ambiente, creando así un análisis PESTEL.

Este análisis combina frecuentemente con las cinco fuerzas de modelo de Michael E. Porter y el análisis FODA Albert Humphrey, el análisis MAJA es una herramienta útil para la comprensión de la demanda del mercado/descenso, la posición actual de negocios y potenciales oportunidades/obstáculos. Los factores que analiza no sólo deben considerarse en el ámbito corporativo. Más bien, estos factores externos tienen que ser considerados a nivel corporativo, nacional y mundial²¹.

El término PEST, es la abreviatura de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, analiza todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones, es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto.

De ahí que su aplicación sea diferente en cada caso. Su puesta en marcha puede variar en función de las características del espectro comercial y la naturaleza del producto o servicio. Entre sus principales ventajas están:

- Optimiza la laboral directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos.
- Ayuda a la evaluación de riesgos. La herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.
- Mayor adaptabilidad. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.

²⁰ Ibid.

²¹ AlphaNouvelles.com. [En línea]<<http://es.alpha-nouvelles.com/article/compaa-de-analisis-pest>>

- Es flexible y dinámico. No se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso²².

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Economía.

La economía es una ciencia social que estudia cómo los individuos o las sociedades usan o manejan los escasos recursos para satisfacer sus necesidades. Tales recursos pueden ser distribuidos entre la producción de bienes y servicios, y el consumo, ya sea presente o futuro, de diferentes personas o grupos de personas en la sociedad.

El estudio de la economía se basa en la organización, interpretación y generalización de los hechos que suceden en la realidad. La microeconomía, una de las dos ramas en las que se divide la economía, realiza el estudio de unidades económicas (las personas, las empresas, los trabajadores, los propietarios de tierras, los consumidores, los productores, etc.); es decir, estudia cualquier individuo o entidad que se relacione de alguna forma con el funcionamiento de la economía de forma individual, no en conjunto. Al estudiar estas unidades económicas, la microeconomía analiza y explica cómo y por qué estas unidades toman decisiones económicas. La macroeconomía, la otra rama en que se divide la economía, se encarga de estudiar el comportamiento y el desarrollo agregado de la economía. Cuando se habla de agregado se hace referencia a la suma de un gran número de acciones individuales realizadas por diversas unidades económicas, las cuales componen la vida económica de un país.²³

5.2.2 Emprendimiento.

Es un comportamiento que tiene varias fases comportamentales, psicológicas, económicas y de procesos. Este actuar está acompañado invariablemente del Riesgo que existe cuando se lleva a cabo una tarea nueva o se trata de mejorar una previamente existente, en este camino se debe ser también creativo, flexible, dinámico y orientado al crecimiento.²⁴

²² Retos-directivos.eae.es. [en línea]. <<http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>>

²³ Banco de la República. Economía. [En línea]. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia_definicion_y_funciones> [citado en 10 de julio de 2016]

²⁴ En: Revista Pensamiento y Gestión No. 26. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Alfonso Rodríguez Ramírez, Universidad del Valle, 2009.

5.2.3 Repuestos.

Un repuesto o pieza de repuesto es todo elemento o conjunto de elementos que realicen una función mecánica, correcta y específica, incluso decorativa, en un bien de consumo duradero (un coche, una moto, un electrodoméstico, etc.), y que sea necesaria para el correcto funcionamiento del bien.²⁵

5.2.4 Oferta.

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado.²⁶

5.2.5 Curva de la oferta.

En la curva puede verse como cuando el precio es muy bajo, ya no es rentable ofrecer ese producto o servicio en el mercado, por lo tanto la cantidad ofrecida es 0. Si se producen modificaciones diferentes al precio (como por ejemplo incentivos a la fabricación de un determinado producto) se produce un desplazamiento de la curva en sí (y no sobre la curva). Es decir que al mismo precio habrá más o menos interesados en ofertar (mayor o menor cantidad ofrecida en el mercado).²⁷

5.2.6 Demanda.

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores intentan adquirir en el mercado.²⁸

5.2.7 Curva de la demanda.

Por medio de la ley de la demanda, se determina que al subir el precio de un bien o servicio, la demanda de éste disminuye (a diferencia de los cambios en otros factores que determinan un corrimiento de la curva en sí).

No obstante, la variación de la cantidad de bienes y servicios demandados no siempre es lineal con la variación del precio (elasticidad de la demanda).²⁹

²⁵ Cosumoteca. [En línea]. <<http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumo-y-derecho/repuestos/>> [citado en 11 de julio de 2016]

²⁶ Ibíd.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Ibíd.

5.2.8 Participación de mercado.

La participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tiene una empresa del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico.

En Marketing, el porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por 100.

La participación de mercado o %MS (% Market Share) representa la porción disponible en un mercado o segmento determinado. Metafóricamente, es la parte del pastel (torta) que un determinado producto logra comer en un periodo determinado. Este puede ser trimestral, semestral o anual.³⁰

5.2.9 Medio ambiente externo.

Es el conjunto de elementos y factores que se encuentran fuera de la organización con los que la organización interactúa de manera continua, estos son clientes, mercados, productos, competidores, proveedores, sociedad, comunidad y factores políticos, económicos y sociales.³¹

5.2.10 Medio ambiente interno.

Es el conjunto de elementos y factores que se encuentran dentro de la organización: Estos elementos del medio ambiente interno son visión estratégica, recursos tecnológicos, humanos y financieros, compras, proveedores, adquisiciones.³²

5.2.11 Oportunidad.

Es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse facilitaría que la organización logre más fácilmente sus objetivos estratégicos. La Oportunidad no está bajo el control de la organización, depende de terceros.³³

³⁰ Participación de Mercado. Concepto. [En línea].

<<https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>>

³¹ Grupo Albe. Conceptos. [En línea]. <<http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>>

³² Ibid

³³ Ibid.

5.2.12 Fortaleza.

Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un alto grado de eficiencia. La Fortaleza está bajo el control de la organización. Por ejemplo: La rapidez para surtir pedidos del cliente, la excelente calidad de producto, los mejores precios del mercado, existe mucha capacidad de planta disponible, etc.³⁴

5.2.13 Debilidad.

Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un bajo grado de eficiencia. La Debilidad está bajo el control de la propia organización. Por ejemplo: escasa cartera de clientes potenciales, alto nivel de rotación de personal administrativo, poca lealtad de los clientes, mucho producto obsoleto, proveedores poco confiables, etc.³⁵

5.2.14 Amenaza.

Es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse podría afectar negativamente los resultados estratégicos de la organización en forma significativa. La Amenaza no está bajo el control de la organización, depende de terceros. Por ejemplo: la presencia de competidores extranjeros, la devaluación, el desarrollo de productos sustitutos que nos compiten, etc.³⁶

5.2.15 Competitividad.

Es la capacidad que posee una organización para incrementar o consolidar su presencia en el mercado. La competitividad tiene que ver con resultados cuantitativos como: participación de mercado, ventas, cobertura de mercado, número de sucursales / franquicias, número de clientes, etc.³⁷

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito a las fuerzas del mercado y generar retorno sobre la inversión.³⁸

³⁴ Ibíd

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd.

5.2.16 Calidad empresarial.

La calidad empresarial consiste en tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, a la vez que se introduce en la organización una mejora continua para poder cumplir siempre los requisitos establecidos.³⁹

5.2.17 Goodwill.

Es un activo intangible que refleja las conexiones de un negocio de atención al cliente, la reputación y otros factores similares.

Muestra el valor de la reputación de una empresa, que puede afectar a la situación en el mercado de la misma, tanto positiva como negativamente.

Si afecta positivamente, se llama goodwill. Éste es un activo fijo, un elemento de la empresa con valor prolongado, no destinado por lo general a la venta. Con todo, el goodwill puede ser caracterizado como algo que puede generar beneficios futuros de la empresa.⁴⁰

5.3 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Moto piña especializada en Repuestos para motocicletas nacionales e importadas que funciona desde el año 1996 aproximadamente, es el lugar donde se desarrollará gran parte del trabajo de crecimiento o expansión del alcance del almacén, debido a que está planeado la creación de otra sede.

En éste período de tiempo el almacén ha presentado crecimiento positivo del orden de 17% de acuerdo a los informes contables y de acuerdo a los datos estadísticos de la ANDI el crecimiento de éste renglón económico ha sido de 22%.

La cultura en la ciudad de Palmira ha cambiado bastante en los últimos años, pues esta es conocida como La ciudad de las Bicicletas y este concepto se ha transformado totalmente (ver Foto No. 1), ahora es bien conocido que las motocicletas son el vehículo que más se utiliza para transporte en la región.

La cantidad de talleres especializados y no especializados de reparación de motocicletas en la ciudad se ha incrementado en un 25%, hecho que demuestra la alta rotación de repuestos para éstos vehículos, además es una realidad que el alto

³⁹ Descuadrando. La Calidad. [En línea]. <http://descuadrando.com/Calidad_empresarial>

⁴⁰ Debitoor. Glosario. [En línea]. <<https://debitoor.es/glosario/definicion-goodwill>>

número de motocicletas tiene una relación directamente proporcional con el volumen de repuestos, beneficiando la comercialización y distribución de estos elementos.⁴¹

5.3.1 Composición empresarial Palmira.

La ciudad de Palmira está compuesta por 7.606 empresas legalmente constituidas y registradas en la Cámara de Comercio de Palmira hasta Diciembre de 2.016, distribuidas en Grandes (58)(0,1%), Medianas (102)(1,3%), Pequeñas (471)(6,2%) y Microempresas (7.031)(92,4%). La distribución de las empresas según el ente jurídico:

Persona Natural: 5831

Sociedad por Acciones Simplificadas SAS: 1347

Sociedad Ltda.: 209

Sociedad Anónima: 101

Sociedad en Comandita Simple: 60

Empresa Unipersonal: 34

Empresa Asociativa de Trabajo: 9

Sociedad en Comandita por acciones: 6.⁴²

La empresa Moto piña está en el ente jurídico de Sociedad Anónima.

5.3.2 Historia del almacén Moto piña.

En el año de 1996 empieza la historia de este importante almacén, el señor Walter Valenzuela inicia Moto Piña en la carrera 28 con calle 35, enseguida de la panadería Re alpe, en el año de 1999 le es vendido al Sr. Jairo Arana quien lo mantiene hasta el año 2.013, lo vende por problemas de salud al Sr. José Ezeir a quién no le da mucho resultado y rápidamente lo vende de nuevo a los actuales propietarios, la Sra. Gloria Díaz y el Sr. Hugo Vargas, quienes evidentemente lo han impulsado positivamente hasta llegar a convertirlo en uno de los más reconocidos en el gremio de moto repuestos de la región de Palmira.

⁴¹ Cámara de Comercio de Palmira. www.ccpalmira.gov.co

⁴² Cámara de Comercio de Palmira. Informe de Composición Empresarial 2016

5.4. MARCO JURÍDICO

5.4.1 Ley 590 de 2000.

Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa"

CAPÍTULO I

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

Artículo 2°. Modificado por el art. 2, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 75, Ley 1151 de 2007, Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a los siguientes parámetros:

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

CAPITULO II

Marco institucional

Artículo 3°. Modificado por el art. 3, Ley 905 de 2004. Del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa. El Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, estará integrado por:

- 1. El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro, quien lo presidirá.
- 2. El Ministro de Comercio Exterior o en su defecto el Viceministro correspondiente.
- 3. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el Viceministro correspondiente.
- 4. El Ministro de Trabajo Seguridad Social o en su defecto el Director General del Sena.
- 5. El Ministro de Medio Ambiente o en su defecto el Viceministro correspondiente.
- 6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el Subdirector.
- 7. Un representante de las universidades, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.

8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, Acopi.
9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.
11. Un representante, de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, designado por el Ministro de Desarrollo Económico.

CAPITULO III

Acceso a mercados de bienes y servicios

Artículo 12. Modificado por el art. 9, Ley 905 de 2004. Concurrencia de las Mi pymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado. Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las entidades indicadas en el artículo 2° de la Ley 80 de 1993, consultando lo previsto en esa ley y en los convenios y acuerdos internacionales:

1. Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación administrativa y las concordantes de ciencia y tecnología, en lo atinente a preferencia de las ofertas nacionales, desagregación tecnológica y componente nacional en la adquisición pública de bienes y servicios.
2. Promoverán e incrementarán, conforme a su respectivo presupuesto, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquéllas demanden.
3. Establecerán, en observancia de lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, procedimientos administrativos que faciliten a micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
4. Las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mi pymes nacionales.

CAPITULO VI

Creación de empresas

Artículo 41. Modificado por el art. 20, Ley 905 de 2004. Destinación de los recursos del artículo 51 de la Ley 550 de 1999. Serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, prevista en el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, todas las micro, pequeñas y medianas empresas, sin que para ello sea necesario que se acojan a lo establecido en dicha ley.

Artículo 42. Modificado por el art. 21, Ley 905 de 2004. Regímenes tributarios especiales. Los municipios, los distritos y departamentos podrán establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mi pymes. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

NOTA: El texto del art. 21, Ley 905 de 2004, fue declarado Inexequible parcialmente, por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-448 de 2005.

Artículo 43. Estímulos a la creación de empresas. Reglamentado por el Decreto Nacional 525 de 2009. Los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones:

- Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.
- Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y
- Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.⁴³

5.4.2 Artículo 333 de la Constitución Nacional.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. 44

⁴³ Alcaldía de Bogotá. Normas. [En línea].

<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>>.

⁴⁴ Constitución Nacional. Artículo 333. [En línea].

< <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333> >. [citado en 26 de septiembre de 2016]

6. METODOLOGÍA

6.1 ENFOQUES DE UNA INVESTIGACIÓN

A lo largo de la Historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento —como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo— y diversos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas del conocimiento.

Las diferentes premisas que sustentan desde el siglo pasado tales corrientes se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características.

El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).⁴⁵

La metodología empleada en este trabajo de grado es de tipo Cuantitativa.

La metodología cuantitativa se basa principalmente en el método científico que se encarga de producir conocimiento. El conocimiento científico se caracteriza por ser:

- Sistemático
- Ordenado
- Metódico
- Racional / reflexivo
- Crítico / subversivo

⁴⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto et al. Metodología de la Investigación. 5 ed.. México: McGraw Hill. 2010.

Sistemático significa que se debe eliminar pasos, sino que rigurosamente se deben seguir.

Metódico implica que se debe elegir un camino (método: camino hacia), sea, en este caso, una encuesta, una entrevista o una observación.

Racional / reflexivo implica una reflexión por parte del investigador y tiene que ver con una ruptura con el sentido común. Hay que alejarse de la realidad construida por uno mismo, alejarse de las nociones, del saber inmediato. Esto permite llegar a la objetividad.

Crítico es que intenta producir conocimiento, aunque esto pueda jugar en contra.⁴⁶

6.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación utilizada en éste trabajo de grado es del tipo descriptiva, en la que hay un investigador y tiene como propósito describir situaciones y eventos. Intenta descifrar cómo se manifiesta determinado fenómeno o comportamiento del mercado. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia-- describir lo que se investiga.⁴⁷

En la encuesta que se va a realizar en este trabajo de grado se pretender determinar cuál o cuáles son los repuestos de motocicletas de mayor demanda en el mercado regional y sus alrededores, con el fin de enfocar el proyecto en esos renglones económicos y así tener mayor ventaja con respecto a la competencia.

⁴⁶ FERNANDEZ, Pita. DÍAZ, Pertegas. Investigación Cuantitativa y Cualitativa. 2002

⁴⁷ BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para Administración y Economía. Pearson. Bogotá. 2000

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.3.1 Población.

La población es el Conjunto de todos los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones o factores) u objetos de estudio.⁴⁸

En el presente trabajo de grado se estudiará el comportamiento, dirección y magnitud del sector de repuestos para motocicletas tanto Nacionales como importadas en la ciudad de Palmira. Colombia es el segundo productor de este vehículo de dos ruedas luego de Brasil. Colombia se ha posicionado en el mercado con respaldo, garantía y productos de calidad superior. El crecimiento del sector es de alrededor de 22% en el período 2.010 a 2.015 para motocicletas nuevas, el consumo aparente para el año 2.015 fue de 678,894. El sector de repuestos presenta cifras similares, por estar en relación directamente proporcional.

6.3.2 Muestra.

Una muestra es la parte o el subgrupo de la población que es seleccionado teniendo en cuenta una serie de pasos en los cuales contemplamos: la definición de la población, identificar el marco muestral, determinación del tamaño de la muestra, selección del procedimiento de muestreo y por último la selección de la muestra.⁴⁹

Se utilizará la fórmula de muestreo aleatorio simple con conocimiento del tamaño de la población, ya que nuestro mercado es finito. El almacén de repuestos de Moto piña es la muestra del presente trabajo de grado, en aspectos como: potencial de penetración de mercado, especialización del mercado, calidad de servicio al cliente y calidad de los repuestos.

⁴⁸ Ibíd.

⁴⁹ Ibíd.

7. DIAGNÓSTICOS

7.1 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores se encuentre la empresa, mayores probabilidades de éxito tiene. La noción de del grado competencia lleva a la elaboración de una estrategia efectiva. El análisis DOFA y la matriz de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico⁵⁰.

Tabla 2. Fortalezas y Oportunidades

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZAS F1. Alta Experiencia Técnica F2. Rotación F3. Pertenencia F4. Motivación F5. Variedad de Consumidores F6. Acceso a capital F7. Grado de Endeudamiento F8. Nivel de Remuneración F9. Accidentalidad F10. Fuerza de producto, calidad F11. Lealtad y satisfacción cliente F12. Relación Proveedores	OPORTUNIDADES O1. Políticas de Gobierno O2. Normatividad O3. Crecimiento de Población O4. Disponibilidad de Tecnología O5. Alianzas Estratégicas

Fuente: Almacén Moto Piña.

⁵⁰ MORAN, Julieth y MONTOYA, Adriana. Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles. Palmira: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2011.

Tabla 3. Debilidades y Amenazas

INTERNAS	EXTERNAS
DEBILIDADES D1. Plan Estratégico de mejora D2. Sistema Control de Inventario D3. Apoyo toma de decisiones D4. Sistema de Coordinación D5. Nivel Tecnológico D6. Pertenencia y Motivación D7. Investigación y Desarrollo D8. Administración Cliente D9. Portafolio Productos D10. Programas Posventa D11. Respuesta demanda cíclica	AMENAZAS A1. Inflación A2. Tasas de Interés A3. Inseguridad A4. Facilidad de ingreso al sector A5. Competencia

Fuente: Almacén Moto Piña.

7.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad es un trabajo que se basa en el diagnóstico estratégico.

Los pasos de elaboración de la vulnerabilidad son los siguientes:

- Identificación de puntales. Son los factores sobre los cuales la organización está apoyada, como los recursos humanos, situación actual en el mercado, relación con la competencia, aspectos tecnológico y financiero, capital administrativo, cultura corporativa, entre otros.
- Traducir los puntales en amenazas para la empresa. ¿Qué consecuencias hay si ocurre tal evento?. Imaginar el peor escenario posible le permite a los ejecutivos prepararse para superar el impase.
- Evaluación de las consecuencias. Analizar en detalle las consecuencias de la amenaza en caso de volverse una realidad.
- Valorizar el impacto. Se debe valorar y calificar de 1 a 10 la magnitud del impacto, el cero indica ausencia de impacto en la empresa y 10 denota alto impacto. Esta es una calificación subjetiva basada en juicio, experiencia y responsabilidad.
- Probabilidad de ocurrencia. Se debe valorar y calificar la probabilidad de que ocurra el hecho, su escala es de 0 a 1, entre más alta más rápido debe actuarse ya sea inmediatamente o a corto plazo, y para valores bajos de probabilidad se planean las acciones que prevengan su impacto. El análisis deber ser minucioso con alto conocimiento técnico, del entorno y de la

organización.

- Capacidad de reacción. Se debe valorar y calificar la capacidad que tiene la organización de responder para minimizar el impacto. Su escala es de 0 a 10, entre más alto el valor mayor es la capacidad de reacción.

Luego de valorar y calificar los ítems anteriores se procede a elaborar un diagrama de evaluación de vulnerabilidad⁵¹.

⁵¹ MORAN, Julieth y MONTTOYA, Adriana. Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles. Palmira: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2011.

Tabla 4. Análisis de Vulnerabilidad.

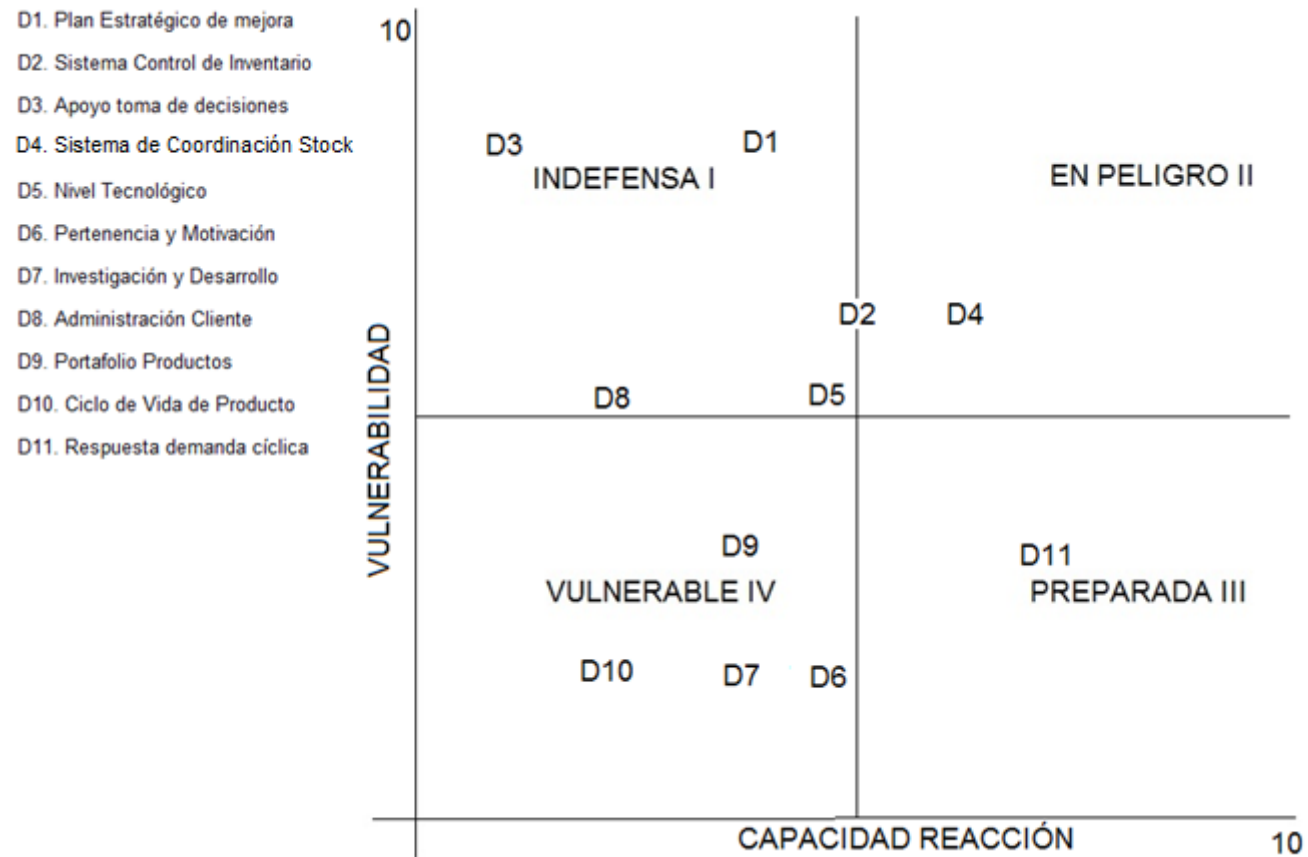
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	PROBABILIDAD 0-1	REACCIÓN 0-10	VULNERABILIDAD
D1. Plan Estratégico de mejora	Competencia implemente antes.	Perder Competitividad.	8	0.6	4	I
D2. Sistema de Control de Inventario	Desconocer stock real	Disminución ventas	6	0.7	5	I – II
D3. Apoyo toma de decisiones	Decisiones Erradas	Sobre inventario, malas inversiones.	8	0.7	1	I
D4. Sistema de Coordinación	Falta de control de funciones	Distribución errada de productos, pérdida de productos.	6	0.7	6	II
D5. Nivel Tecnológico	No estar a la vanguardia tecnológica	Mayor tiempo en toma de decisiones, Pérdida de oportunidades	5	0.5	4	I
D6. Pertenencia y Motivación	No hay plan pertenencia	Disminuye lealtad, disminuye compromiso.	2	0.4	5	IV
D7. Investigación y Desarrollo	No hay Investigación y Desarrollo	Disminuye oportunidad de atraer nuevos clientes.	2	0.1	4	IV
D8. Administración Cliente	No hay política de administración de clientes.	Perdida clientes antiguos.	5	0.7	3	IV
			3	0.6	4	IV

D9. Portafolio Productos	Falta portafolio de servicios	Desinformación cliente, disminuye clientes nuevos.	3	0.5	3	IV
D10. Ciclo de Vida de Producto	Frecuencia recompra larga	Disminución volumen ventas focalizado.	3	0.5	7	III
D11. Respuesta demanda cíclica	Falta del servicio de proveedores	Pérdida de clientes, disminución ventas				

Fuente: Almacén Moto Piña.

Figura 4. Matriz de Vulnerabilidad.⁵²

⁵² MORAN, Julieth y MONTTOYA, Adriana. Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles. Palmira: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2011.



Fuente: Almacén Moto Piña.

7.2.1 Diagnóstico de la Matriz de Vulnerabilidad

INDEFENSA I.

- D1. Plan Estratégico de mejora
- D3. Apoyo en toma de decisiones
- D5. Nivel Tecnológico
- D8. Administración del Cliente

Se debe elaborar el plan estratégico de mejora, éste se puede basar en el ciclo de mejora continua de Deming, el nivel tecnológico se debe incrementar para estar acorde con las últimas tendencias del mercado y no perder oportunidades de negocio por estar desactualizados; se debe crear un plan de Administración del Cliente, referente a la forma de tratarlo durante y después de la venta de los productos y servicios del almacén.

El plan debe contener los recursos físicos, financieros y sociales que van a mejorar la relación con los clientes, para poder crear experiencias positivas.

PELIGRO II

- D2. Sistema Control de Inventario
- D4. Sistema de Coordinación de Stock

Es evidente que el control de inventario se debe mejorar, se debe analizar la posibilidad de adquirir un software de inventario o implementar una base de datos que permita saber a ciencia cierta que stock actual hay, que elementos se agotan y cuáles no se venden, de ésta forma se pueden minimizar pérdidas por mal manejo de stock. También se puede sistematizar las órdenes de compra de los productos de alta demanda y que en stock bajan a niveles críticos.

PREPARADA III

- D11. Respuesta demanda cíclica

Se entiende y se comprende bien que elementos del stock son de alta demanda y se debe coordinar un sistema electrónico para suplir su demanda continua y cíclica.

VULNERABLE IV

- D6. Pertenencia y Motivación
- D7. Investigación y Desarrollo

D9. Portafolio Productos

D10. Programas Posventa

Se debe crear una política de motivación y pertenencia de los empleados para con la compañía, se ha comprobado que éstas políticas se pueden reflejar en los niveles de producción y venta. El ítem de investigación y desarrollo se encuentra en cero, por lo tanto se debe realizar una política que mejore este aspecto, a futuro la empresa desea crear su propia marca, la cual inevitablemente debe ir acompañada de nuevas propuestas, nuevos materiales y por supuesto Investigar y desarrollar elementos nuevos que serán el eje de la empresa. No existe un portafolio de servicios por lo que seguramente se han dejado de percibir nuevos clientes, se debe crear cuanto antes este producto para incrementar la comercialización del almacén. La política del cliente debe llevar consigo un programa de postventa, por lo tanto éste ítem ya está incluido.

LAS AMENAZAS

A1. Inflación

A2. Tasas de Interés

A3. Inseguridad

A4. Facilidad de ingreso al sector

A5. Competencia

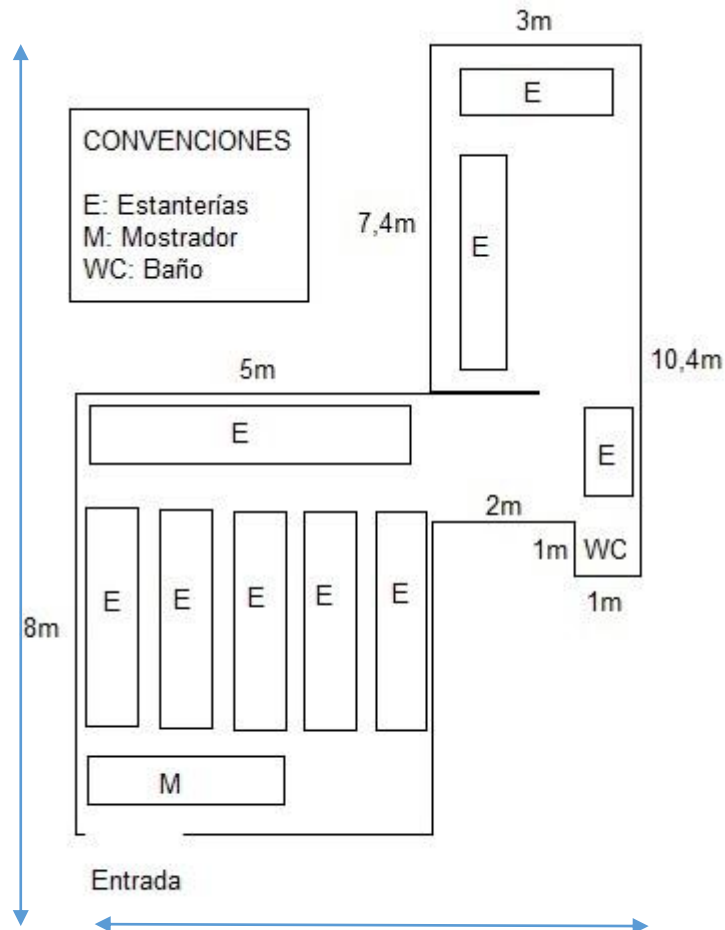
Las dos primeras se pueden minimizar comprando en altos volúmenes para obtener unos descuentos grandes y contrarrestar el efecto inflacionario y las tasas de interés. Se debe coordinar un programa de atención de seguridad del sector mediante un sistema de vigilancia de vídeo y enlazar situaciones de riesgo para respuesta pronta de los medios de seguridad ya sea pública o privada.

El acceso al almacén está un poco restringido debido al poco espacio de la entrada, se puede estudiar la remodelación de la entrada o el cambiar de sitio de atención de los usuarios. La competencia en la región es elevada por eso el almacén Moto Piña debe caracterizarse por una buena calidad de productos y esmerada atención de los usuarios para sobresalir de la competencia.

7.3 ANÁLISIS DEL ÁREA FÍSICA

El área física del almacén Moto piña está distribuida de la siguiente forma:

Figura 5. Plano de distribución Almacén Moto Piña



Fuente: Almacén Moto Piña.

El área de trabajo es de 88,2 m², en realidad este espacio se ha quedado un poco pequeño para el volumen de mercancía que se maneja actualmente. Se puede detallar el volumen elevado de stock en las figuras 9 a 17.

Una de los propósitos de este proyecto de grado es modernizar la planta física y mejora el sistema de stock para volverlo eficiente.

A continuación se observan las figuras que representan el estado actual del stock del almacén Moto Piña:

Figura 6. Entrada almacén Motopiña.



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 7.. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 8. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 9. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 10. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 11. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 12. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 13. Stock General



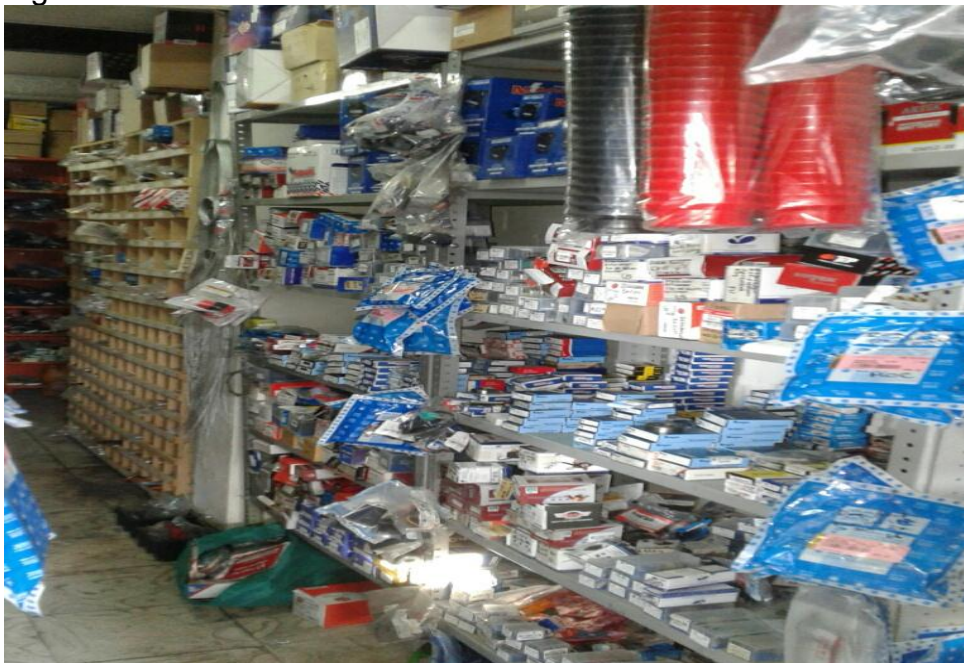
Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 14. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 15. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 16. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

Figura 17. Stock General



Fuente. Almacén Moto Piña.

7.3.1 Análisis volumétrico del stock

El siguiente cuadro contiene los datos por volúmenes por cada ítem del stock en comparación con el volumen total del almacén Moto Piña:

Ítem	Volumen (m ³)	Porcentaje
A	4,3	6,4
B	4,3	6,4
C	4,3	6,4
D	4,3	6,4
E	4,3	6,4
K	5,3	7,8
N	1,1	1,6
J	29,7	43,9
R	2,0	2,9
P	0,8	1,2
Q	1,5	2,1
L	2,1	3,1
O	1,0	1,5
F	1,3	1,9
H	1,3	1,9
TOTALES	67,55	100

Las estanterías generales tiene medidas en metros, así: 0,9mx0,4x2m; las estanterías para llantas con un poco más grandes, sus medidas son: 1,4mx0,5xaltura(variable)(1,2m, 2m).

Los tres ítems que mayor volumen ocupan son: Las llantas (J) con 43,9%, Los espejos y direccionales (K) con 5,3% y los kits de arrastre, cigüeñales, etc, (A,B,C,D,E) con 21,6 %, Cigüeñales, se debe tener en cuenta que las llantas per se son de gran volumen asociado al evento de alta rotación hacen que sean el ítem más voluminoso.

El Volumen total ocupado por los repuestos de motocicletas es de 54,99 m³, el volumen total del almacén es 168 m³, el porcentaje de ocupación de los repuestos es de 40,2%, el cual es bastante alto.

7.4 PROPUESTA DE MEJORA DE STOCK

En la estantería A1 a la A35, la cual contiene actualmente guayas de acelerador, clutchs, frenos, choques y velocímetros, no cuenta con un orden que permita tener un fácil acceso cuando un cliente la requiera, al buscar este tipo de producto se genera un mayor tiempo.

En la estantería F1 a la F7, la cual contiene bobinas y reguladores se propone colocar baterías de todas las referencias ya que son productos de alta rotación. Y en la F8 a la F14 se propone colocar anillos de todas las referencias de las distintas marcas de moto ya que es un producto el cual contiene ocho medidas y requiere una posición adecuada.

La estantería D28 actualmente contiene cilindros completos lo que requiere un orden por referencia de marca de moto, para que allá una mejor orientación en la búsqueda del repuesto.

La estantería D22, contiene actualmente productos varios tales como resortes, bujes, canastillas, pernos, teflones, guías de válvula, tapas de swiches etc. Lo que requiere un orden alfabético ya que esto hace que la búsqueda sea más rápidas.

Se lista a continuación la distribución del stock:

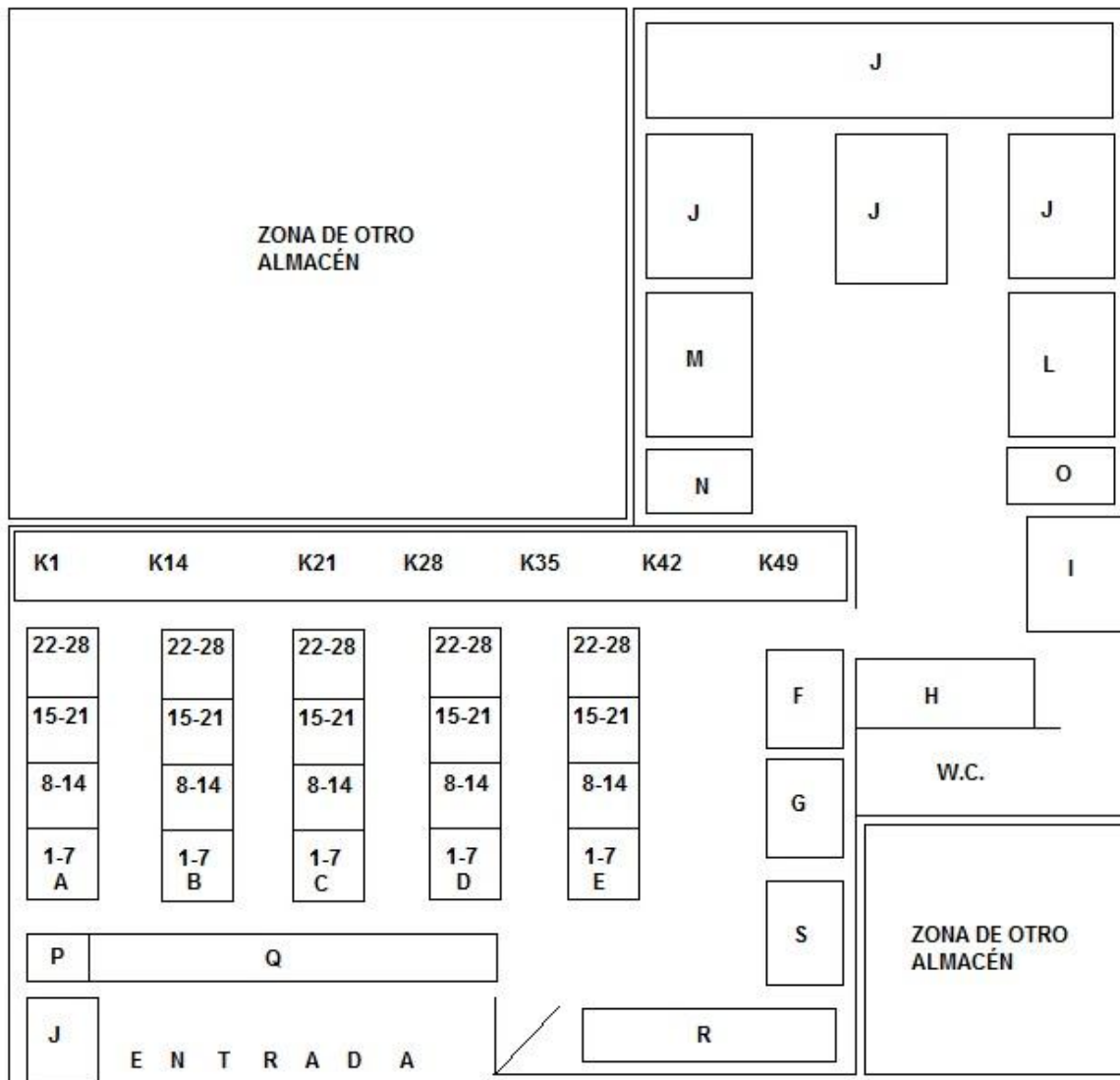
ÍTEM	DESCRIPCIÓN
A-1	Campanas Traseras
A-2 a 6	Guayas Acelerador
A-7	Cadenas
A-8	Campanas traseras
A-9 a 13	Guayas - Cluthches
A-14	Cadenas
A-15	Porta bandas
A-16 a 20	Guayas y Frenos
A-21	Soquets y Farolas
A-22	Porta catalinas
A-23 a 27	Guayas de velocímetros
A-28	Soquets y Cauchos
B-1	Variador Trasero Scooter
B-2 a 7	Kit arrastre Honda
B-8	Carburadores
B-9 a 14	Kit arrastre Yamaha

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
B-15	Carburadores
B-16 a 21	Kit arrastre Auteco
B-22	Carburadores
B-23 a 28	Kit arrastre Suzuki
C-1	Variadores Secundarios
C-2 a 6	Kit Pistones
C-7	Bielas
C-8	Variadores Secundarios
C-9	Pistones
C-14	Bielas
C-15	Cigüeñales
C-16 a 20	Pistones
C-21	Tensores
C-22	Cigüeñales
C-23 a 28	Bandas
D-1	Variadores Secundarios
D-2 a 7	Kit Pistones
D-8	Variadores Secundarios
D-9 a 14	Kit Pistones
D-15	Llaves gasolina
D-16 a 21	Pistones
D-22 a 28	Cilindros Completos
E-1	Velocímetros
E-2 a 7	Bombillos
E-8	Velocímetros
E-9 a 14	Balineras
E-15	Platabandas
E-16 a 21	Balancines
E-22 a 28	Reguladores y Rectificadores
K-1 a 7	Neumáticos
K-8 a 14	Espejos
K-15 a 21	Espejos
K-22 a 28	Espejos
K-29 a 35	Direccionales
K-36 a 42	Direccionales
K-42 a 49	Direccionales
N-1 a 7	Barras telescópicas
N-8 a 14	Carenajes
J	Llantas
R	Llantas
P	Punto pago

Q	Mostrador
L	Zona Plásticos
O	Zona Aceites
F	Ejes Tijeras Delanteros Traseros
H	Ejes Tijeras Delanteros Traseros

Se puede observar la distribución física en la figura 18.

Figura 18. Distribución de estanterías y mercancías.



Fuente. Almacén Moto Piña.

7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN PALMIRA

Tabla 5. Lista parcial de Empresas Código 4541 Ciiu.

Total 105

CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA																			
Matrícula	NIT	Razón Social	Nombre Establecimiento	Representante Legal	Dirección	Comuna	Cod. Barrio	E-mail	Teléfono 1	Teléfono 2	Fecha Matrícula	Fecha Renovación	Sector	Ciudad	Actividad Económica	Activos	Ventas	Empleados	Tamaño
1E+05	1	1113620919	AGUDELO ALARCON JORGE MARIO	REPUESTOS MOTORCOTE	CR 19 N° 38 - 20	5	1	pagudolo2830@hotmail.com	3114830160		22-may-15	18-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	4.100.000		1	1
1E+05	1	1114008480	AGUILAR HERNANDEZ MARIA ANDREINA	MULTIMARCAS KM MOTOS	CR 27 # 37-94	4	5	anmahera@hotmail.com	3185142301	3177210648	31-mar-16	31-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	1.000.000		1	1
62993	1	79299255	AGUIRRE SANCHEZ LEONEL	MECANICA LEO	CUL 42 # 36-57	3	4	mecanicoleo63@hotmail.com		3005594767	11-ago-03	28-mar-15	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	2.000.000	0	1	1
1E+05	16	900670274	ALMACEN Y TALLER REMOTOS S.A.S.	ALMACEN Y TALLER REMOTOS	PAOLA ANDREA DIAZ FLORIAN	CL 100 # 12-117 ESQUINA BRR CIUDAD DEL CAMPO	0	0	remotoscal@hotmail.com	2801751	29-oct-13	16-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	10.000.000	0	1	1
52724	1	29671354	ARANA FLOREZ DIANA MARCELA	MUNDIAL DE REPUESTOS	CRA 19 # 60-95	5	1	leidyvanesa415@gmail.com	2723152		10-ene-01	28-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	62.100.000	0	1	1
1E+05	1	14701443	ARANGO JHORMAN	CENTRO MOTOS FACTORY	CR 29 # 33-77	4	5	kajjor83@hotmail.com	3105213407		23-abr-14	28-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	5.000.000		2	1
92266	1	16985816	ARBOLEDA AGUILAR JULIAN ANDRES	ALMACEN Y TALLER MOTORACING LA 41	CR 19 N° 41-13	5	1	mundial104@hotmail.com	3183448362		06-jul-15	08-jul-15	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	4.800.000		1	1
42135	1	12983051	AZA AREVALO NESTOR WILSON	TALLER MOTO SERVICIO AZA	CRA 28 # 35 -62	4	5	wmonitillas@hotmail.com	2737003		10-feb-08	12-feb-15	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	2.000.000		1	1
98863	1	14696016	BARBOSA CARDONA RAUL ANDRES	CONSIGNATARIA LA 42	CL 42 NO 11-27 BRR PRIMERO DE MAYO	5	2	andres22barbosa@hotmail.com	3187442241		13-jul-12	30-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	8.000.000		1	1
69865	1	16269912	BARROS PULGARIN DIEGO HERNAN	MOTOS LA 19 PALMIRA	CR 19 NO. 34A-18	5	1	jcbp@live.com	3103904363		09-mar-05	28-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	4.000.000		1	1
94090	1	66761546	BEJARAMO CEDAÑO BLANCA LUCIA	MOTOMANIA LA 19	CRA 19 NO. 34-69	5	1	karen@hotmail.es	2735382	3152006656	05-may-11	29-sep-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	5.100.000	0	1	1
1E+05	1	1113667899	BERNATE GARCIA BRYAN	AMERICAN MOTORS BERNATE	CALLE 70 NO. 29A -24	5	1	bryan.b.s@hotmail.com		3164542928	12-jun-15	31-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	1.300.000		2	1
54389	1	94320836	BERRIO PIZARRO SANTOS RAFAEL	MOTOCUINIC RAFAEL BERRIO	CR 6E No. 52-56	5	9	rafaelberrio@hotmail.com	3108952310		07-may-09	28-mar-15	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	3.500.000		1	1
60138	1	25617961	BETANCOURT ISHIBASHI ANA ISABEL	REPUESTOS PARA MOTOS ISHIBASHI	AVENIDA 9 NO 13-130 BARRIO OLAYA HERRERA COTO ROZO	6	9	juangui1968@hotmail.com	3184996586	3113783422	30-ene-15	30-ene-15	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	4.800.000		1	1
1E+05	1	66763387	BLANDON GRISALES BEATRIZ	ALMACEN BETTY REPUESTOS PARA MOTOS Y BICICLETAS	VIA SN SN 120 CRR GUANABANAL	10	2	bes3020@hotmail.com	3168266847	3168266847	20-ene-14	22-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	4.400.000		1	1
82406	1	14798088	CALLE MARTINEZ EDWIN ANDRES	CASCOS Y ACCESORIOS CALLE	CR 19 # 38-62	5	1	andrescalle1@hotmail.com	316 - 2540206	2864638	26-nov-07	29-mar-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	11.000.000	0	2	1
69710	1	29690707	CARDONA AVALO LUZ MERY	TALLER MERY MOTOS	CL 37 NO. 19-63	5	1	aj0424@gmail.com	2816124		03-mar-05	10-feb-16	G	4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	3.400.000	0	1	1

La información suministrada en el presente listado, corresponde a las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Palmira y a los datos suministrados y actualizados por las mismas al matricularse o al renovar

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira

En el listado de empresas solicitado ante de Cámara de Comercio de Palmira se hace evidente la alta competencia que existe en el rubro comercial de repuestos para motocicletas, pues están registrados y vigentes un total de 105 establecimientos comerciales de la misma línea de trabajo.

Figura 19. Mapa de Competencia en Palmira.



Fuente: Almacén Moto Piña.

En la Figura 20, se observa la distribución de la competencia de los más relevantes. Los demás almacenes están ubicados principalmente sobre la carrera 19 y carrera 28. Esta distribución permite visualizar fácilmente el fenómeno que debe enfrentar Moto Piña, es una competencia focalizada, cercana y se debe combatir el fenómeno con servicio al cliente para poder distinguirse de los demás.

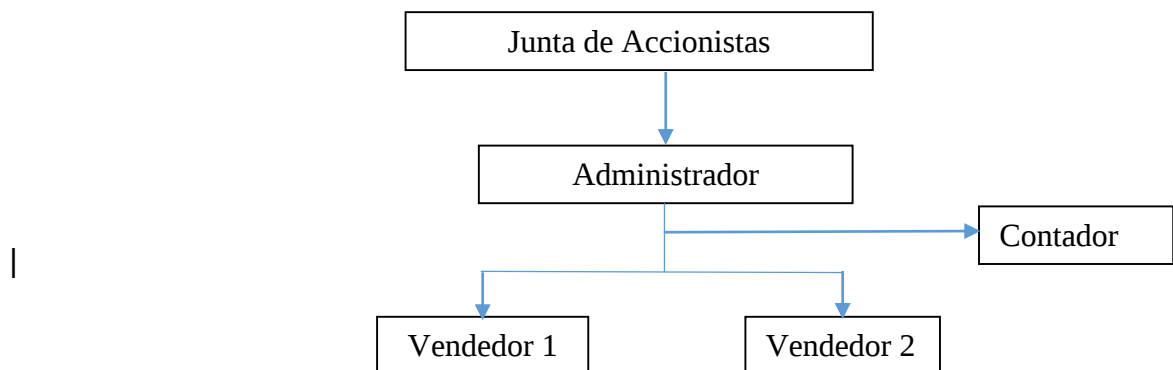
7.6 ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

El modelo administrativo corresponde a la Teoría Y, en la cual se tiene en cuenta el estado comportamental de los trabajadores, existe una conciencia de parte de la administración de que el componente humano es vital para el funcionamiento de toda organización, y para mejorar éste componente ha programado en el mediano plazo, una capacitación del personal en aras de mejorar áreas como: el servicio al cliente, minimización de conflictos internos, manejo del software Facturamás®, e incremento de compromiso con la Calidad Total.

La administración también está comprometida con la filosofía de Mejora Continua y ha programado en el mediano plazo una capacitación de técnicas de liderazgo y motivación.

La empresa está compuesta por una (1) Junta de Accionistas, un (1) Gerente Administrador, un (1) contador, dos (2) vendedores, su estructura organizacional es vertical, presenta las unidades ramificadas de arriba abajo, es el modelo más generalizado en la administración, es muy recomendado, existen otros tipos como el denominado en Red o Malla, en el cual la toma de decisiones se realiza por parte de un grupo de personas y no por un solo individuo, hace falta mucho trabajo organizacional para poder llegar a éste modelo, pero a futuro se puede trabajar para lograrlo, por ahora, la empresa Moto Piña trabaja con el modelo vertical. En la figura 21, se puede observar el Organigrama del Almacén Moto Piña.

Figura 20. Organigrama del Almacén Moto Piña.

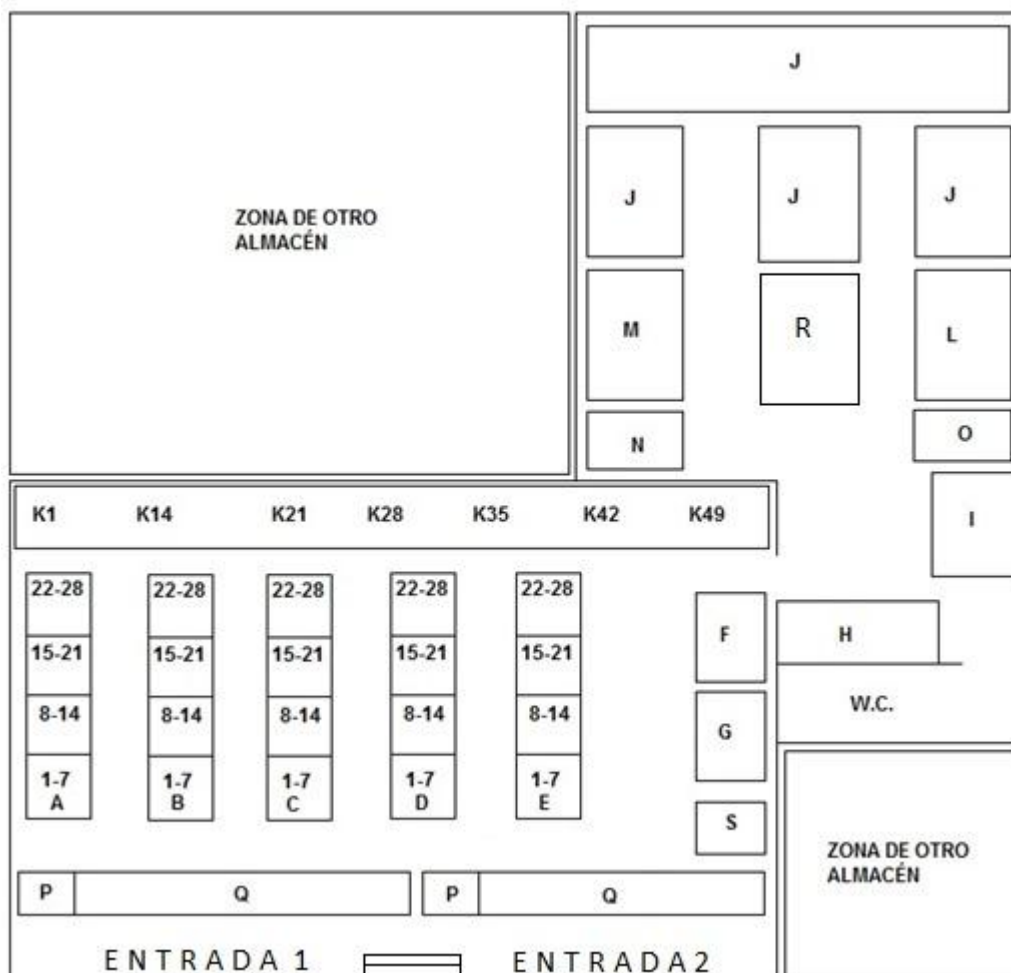


Fuente: Registros internos Almacén Motopiña

8. PROPUESTA FINAL DE MEJORA DE ÁREAS FÍSICA, OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA

8.1 MEJORA DEL ÁREA FÍSICA

Figura 21. Mejora del área física del almacén Moto piña.



Fuente. Almacén Moto Piña.

La propuesta a corto plazo (6 meses) (ver Figura 22), es ampliar el área de recepción para mejorar la atención y el servicio a los clientes, se va a ampliar ésta área en un 50% para poder interactuar mejor con ellos, el efecto de ampliación también es para el personal operativo pues el área atrás del mostrador también se duplica, redundando en mejor y más esmerada atención para con los clientes. El área de stock que corresponde a casi el 90% del almacén también se puede ampliar a mediano plazo (1 año), bien sea adquiriendo las dos áreas que son contiguas y

que pertenecen a otros dueños o alquilando una bodega satélite pero que se encuentre lo más cerca posible. A largo plazo (2 años) se considera la opción de trasladarse definitivamente a otro local de por lo menos el doble de área, en el que se puedan desarrollar todos los sistemas de trabajo del almacén moto piña en total capacidad e impacto positivo para bien del sector.

8.2 MEJORA DEL ÁREA OPERATIVA

El área operativa puede aumentar su potencial de impacto positivo para la empresa con tres tipos de capacitaciones: una de Servicio al Cliente para poder llegar mejor y tener una experiencia retro alimentadora que permita mejorar el servicio y distinguirlo de la competencia. Otra capacitación es del tipo Técnico, se debe estar a la vanguardia de los adelantos en materia de Repuestos, Materiales y Marcas con esto se incrementa el rango de opciones que se le puede ofrecer al cliente al momento de adquirir un repuesto; por último se puede capacitar al personal en una de las estrategias de Calidad Total, como por ejemplo El ciclo PHVA, La Matriz FODA, las cuales pueden ayudar a entender mejor el funcionamiento de la empresa que está comprometida con la Calidad y con objetivos cada vez más altos. Las capacitaciones se pueden realizar en los cursos libres y gratuitos que se realizan en SENA de Palmira, en la Cámara de Comercio de Palmira y en últimas se puede contratar un profesional del área pertinente.

8.3 MEJORA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa debe capacitarse en nuevas áreas o mejorar las técnicas administrativas como la atención al cliente, en el área de sistemas se debe adquirir un software tipo contable y/o administrativo o especializado en inventarios; para estar a la vanguardia de la gestión y no perder terreno frente a la competencia, que es muy elevada. Deben los administradores plantear mejoras a los sistemas, se debe mejorar la calidad de los procesos, la filosofía de Calidad Total debe ser parte de la política de las empresas. Se plantea a corto plazo la adquisición del software Facturamas® que es un programa construido en la Nube que gestiona la información relacionada con facturas, pagos, cartera, gestión de assembleas, interfaz con Bancos, control de inventario, etc.; lo que evidentemente impactará positivamente en la gestión y administración del almacén Moto Piña.

8.4 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

La matriz DOFA es una excelente herramienta de diagnóstico, que luego de ser utilizada permite enfocar mejor los esfuerzos de mejora en las áreas que son Vulnerables y que enfrenta la empresa en varios campos de acción (administrativo, técnico, operacional, humano, etc.), gracias a ello se pueden elaborar estrategias de gestión para minimizar los efectos negativos que pueden tener las áreas determinadas gracias a la matriz.

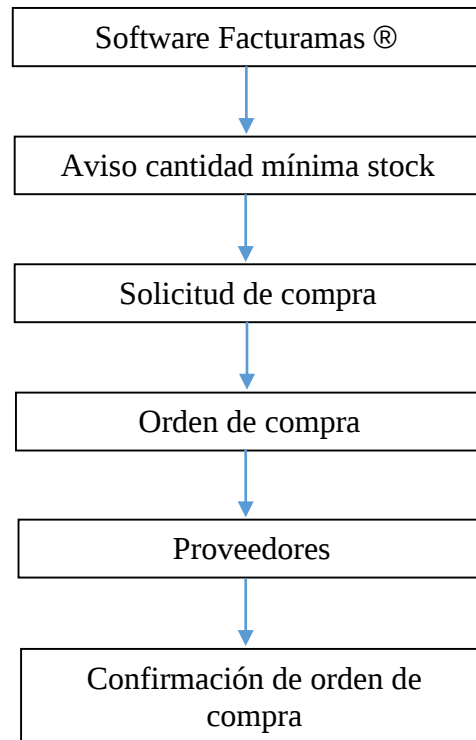
En la zona de Peligro de acuerdo a la matriz DOFA se encuentran los siguientes ítems:

D2. Sistema Control de Inventario

D4. Sistema de Coordinación de Stock

Los dos elementos pertenecen a sistemas de control y coordinación, altamente susceptibles de mejora y de reducir sus porcentajes de impacto negativos en la empresa; las estrategias son de actualizar mediante el uso de la tecnología (el software Facturamas ®) y lograr un mejor monitoreo de los ítems en mención, reduciendo pérdidas de información, tiempos de respuesta y controlando la información técnica de forma exacta que permita una rápida respuesta a situaciones de control y coordinación de Stock. En el siguiente flujograma (Figura 23) se observa como el software Facturamas ® puede llegar a ser parte fundamental de los procesos de compras y control de stock.

Figura 22. Flujograma de Manejo de Compras.

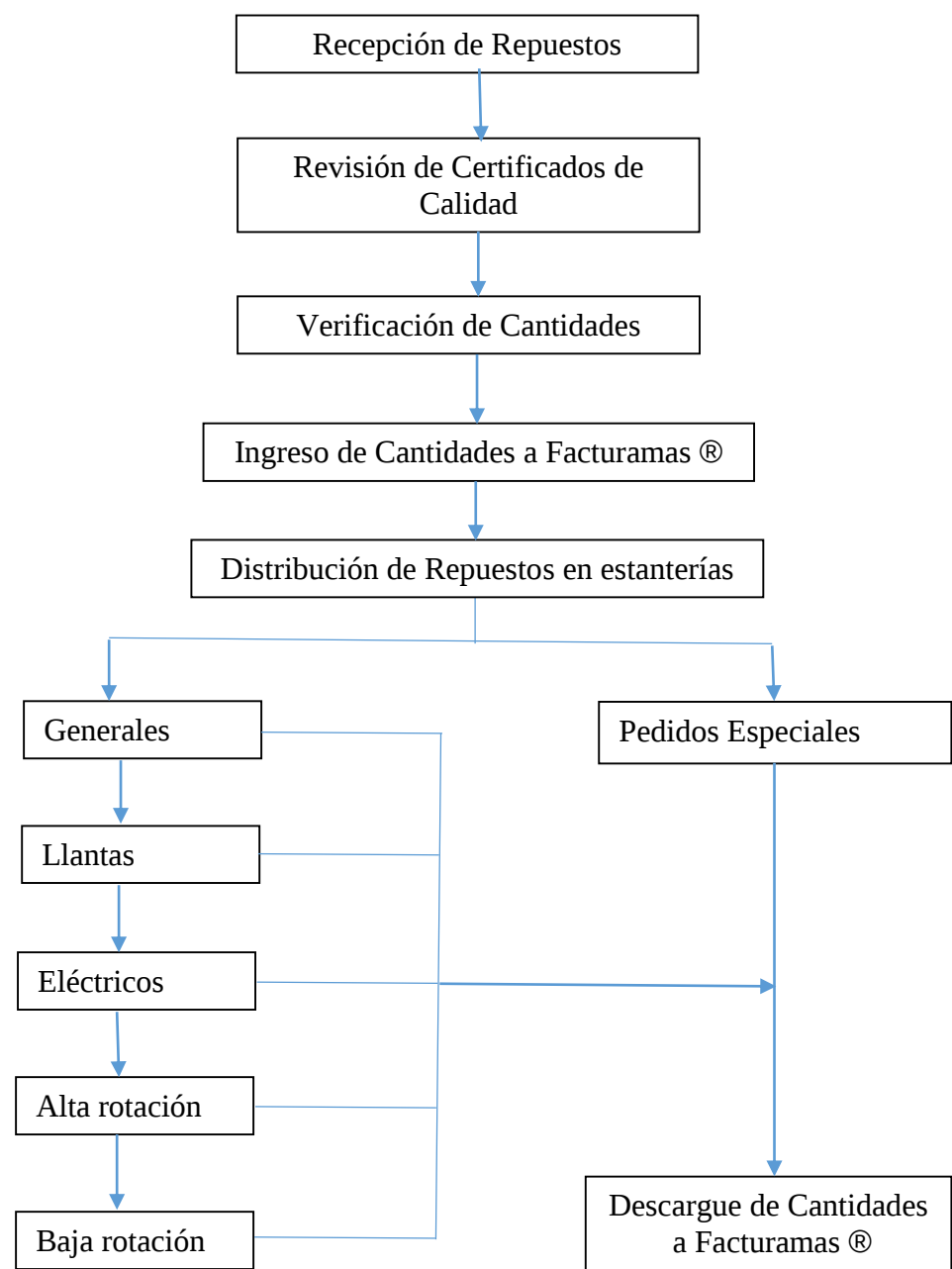


Fuente: Registros internos Almacén Moto piña.

Luego del proceso Compras sigue el proceso de Manejo de Stock (Ver Figura 24)

El manejo de Stock debe realizarse bajo control y manejo de personal del área administrativa, debido a que las cantidades exactas de pedido deben ser registradas en el sistema Facturamas ®, igualmente las salidas de stock; siendo ambas tareas total responsabilidad de la administración.

Figura 23. Flujograma de Manejo de Stock



Fuente: Registros internos Almacén Moto piña

En la zona Vulnerable de acuerdo a la matriz DOFA se encuentran los siguientes ítems:

- D6. Pertenencia y Motivación
- D7. Investigación y Desarrollo
- D9. Portafolio Productos
- D10. Programas Posventa

Los elementos detectados mediante uso de la matriz FODA y que han sido catalogados en la zona Vulnerable son de tipo de pertenencia hacia la compañía, área de ventas e investigación y desarrollo, el posible impacto negativo de pertenencia es bajo (2) lo que determina que la estrategia de capacitación de personal en este sentido puede ser realizada a mediano plazo, pero definitivamente debe realizarse, los demás ítems (ventas y posventa) tienen impactos negativos más elevados (3) lo que indica que se deben realizar estrategias de capacitación de ventas y posventa en el corto plazo, la investigación y desarrollo no es un ítem de alto impacto, por lo que las estrategias en este sentido pueden ser realizadas a largo plazo.

8.5 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Para elaborar el siguiente cuadro se utilizó una nueva unidad de valor denominada Unidad de Referencia de Stock (URS), la cual se obtuvo mediante el cálculo del promedio de los costos reales en pesos de los 20 productos de mayor venta en un mes, al dividir los valores en pesos tanto de las propuestas como de las proyecciones entre el costo de una sola unidad de referencia de stock da como resultado las cantidades de referencia de stock.

Tabla 6. Costos aproximados de implementación de las propuestas.

PROPUESTA	Costo Aproximado (URS)
No. 1 Ampliación en 100% del área actual de atención al cliente.	92
No. 2 Alquiler de Bodega Satélite (Alquiler x 1 año)	253
No. 3 Capacitación de personal en estrategias de control y mejoramiento de calidad Total.	132
No. 4 Compra de Bodega Principal y oficinas propias	3.947

Fuente: Registros internos Almacén Moto piña.

La propuesta 1 de ampliación del área actual de atención al cliente tiene un costo aproximado de 92 URS realizado por una única vez.

La propuesta 2 de Alquiler de una bodega satélite tiene un costo aproximado de 253 URS realizada en un tiempo de un año.

La propuesta 3 de capacitación de personal en estrategias de control y mejoramiento de calidad Total tiene un costo aproximado de 253 URS realizada en un tiempo de un año.

La propuesta 4 de Compra de bodega y oficinas principales tiene un costo aproximado de 3.947 URS realizada por una única vez.

8.6 PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES AÑOS 2.018 A 2.020

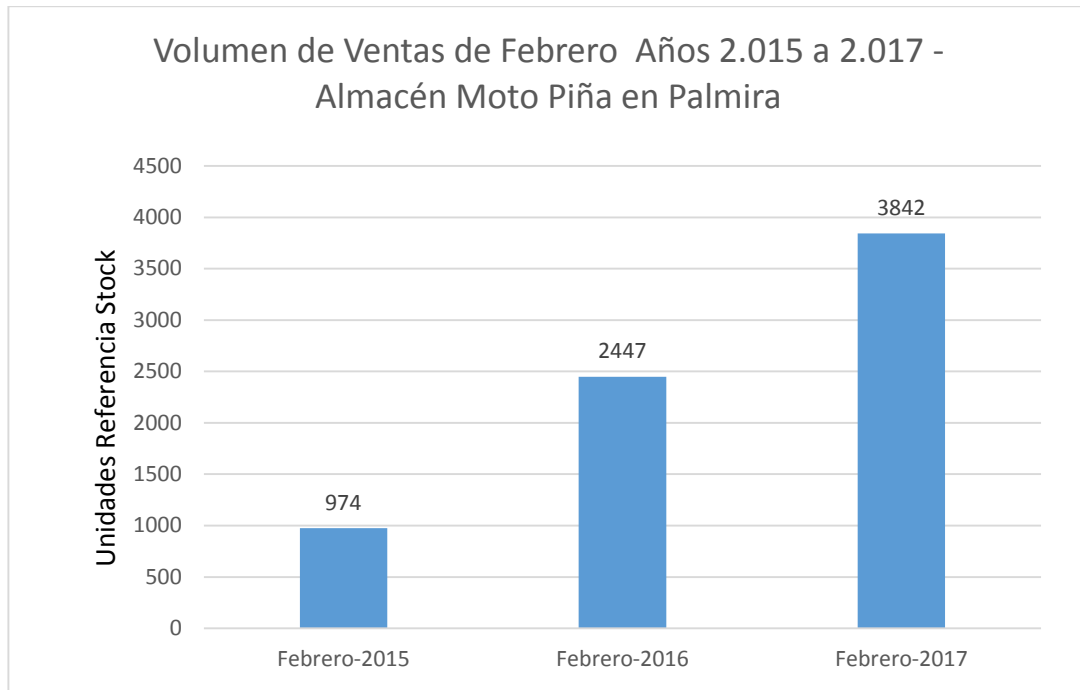
En la figura siguiente se condensan los datos de ventas reales del almacén Moto Piña en los meses de febrero de los años 2.015 a 2.017

Tabla 7. Volumen Ventas de Febrero años 2.015 a 2.017

MES	Ventas (URS)	%
Febrero-2015	97,6	
Febrero-2016	245,1	151,1
Febrero-2017	386,3	57,6

Fuente: Registros internos Almacén Moto piña.

Figura 24. Volumen de Ventas de Febrero años 2.015 a 2.017 Almacén Moto Piña



Fuente: Registros internos Almacén Moto piña.

La Figura 24, indica un crecimiento en volumen de ventas para los períodos 2.016 y 2.017 del orden de 151% y 57,6% respectivamente, siendo un referente altamente positivo para la realización de una proyección de ventas, gastos, compras y utilidades para los años 2.018 a 2.020:

Tabla 8. La proyección de ventas, gastos, compras y utilidades totales de los años 2.018 a 2.020

Item	Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
Ventas	56.842	63.158	78.947
Gastos	2.211	2.526	2.842
Compras	37.895	42.632	52.105
Utilidades	16.737	18.000	24.000

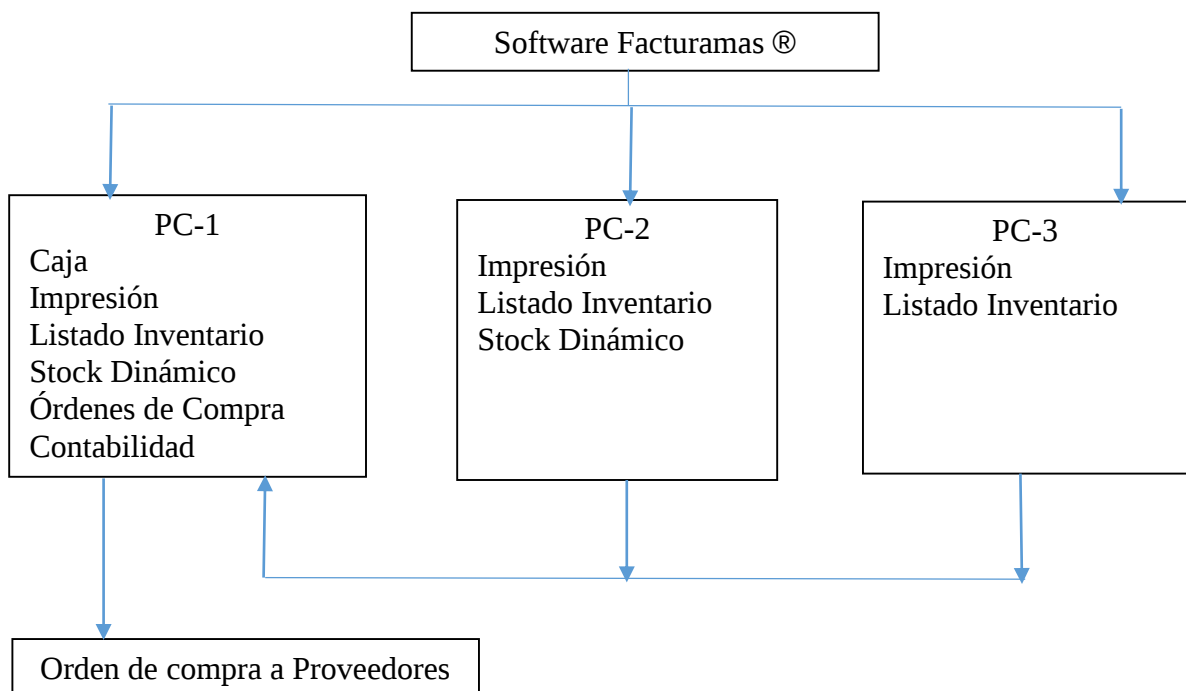
La proyección de ventas, gastos, compras y utilidades totales de los años 2.018 a 2.020, permite determinar utilidades antes de impuestos del orden de 16.737 Unidades de Referencia de Stock para el año 2.018, la cual es una cifra que cubre ampliamente las propuestas No. 1 de ampliación del área de servicio, No. 2 de

alquilar una bodega satélite y la propuesta No. 3 de capacitación en estrategias de control y mejoramiento de calidad Total.

La propuesta No. 4 de compra de bodega principal y oficinas propias está planeada para el 2019, se calcula que las utilidades serán de 18.000 URS lo cual cubre ampliamente el valor de la propuesta No. 4 de la compra de una bodega y oficinas propias que valen aproximadamente 3.947 URS por lo que es posible materializar ésta propuesta.

8.7 PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN Y PARAMETRIZACIÓN FLUJO DE INVENTARIO

Figura 25. Flujograma de Parametrización de Inventarios con Factura ®.



Fuente: Almacén Moto piña.

El sistema Facturamas ® es altamente dinámico y permite manejar diferentes áreas de la administración del almacén Moto piña, como son: Inventarios, Facturas, Stock dinámico, Órdenes de compra, contabilidad; con éste software se mejorará notablemente la Gestión de Inventarios, el cual es un punto vulnerable de parte de la administración.

9. CONCLUSIONES

Se logró emplear correctamente las diferentes herramientas administrativas y de gestión más eficaces para la detección de debilidades, fortalezas, vulnerabilidades y puntos focalizados de falencias administrativas, las cuales fueron Análisis por matriz FODA y Análisis PEST, las que demostraron ser altamente eficaces en los sentidos más prioritarios.

La detección oportuna de puntos neurálgicos administrativos en los que se presentan oportunidades de mejora, permitió enfocar los esfuerzos conjuntos del personal administrativo y operativo del almacén Moto Piña hacia la planeación de estrategias que puedan eliminar o minimizar el impacto negativo de las debilidades y vulnerabilidades detectadas en el almacén.

Las estrategias de mejora planteadas poseen diferentes grados de implementación en el tiempo, primero, se debe enfrentar a corto plazo el problema de espacio físico en el almacén y el sistema de control de Stock, luego, se debe afrontar la falta de políticas de ventas y posventa enfocados en el cliente, por último, se enfrenta el desafío de adquirir una sede propia para potenciar al máximo el impacto económico del almacén Moto Piña en la región de Palmira y sus alrededores.

Se logra evidenciar con el 100% de cumplimiento del objetivo de Analizar los tres componentes principales de la empresa Moto piña, en las páginas 39 a 45.

Se logra evidenciar con el 100% del objetivo de Diagnosticar los tres componentes principales de la empresa Moto piña (física, operativa y administrativa), en las páginas 15 a 59.

Se logra evidenciar el cumplimiento del objetivo general de realizar una propuesta de modelo mejora del Almacén Moto piña en los tres componentes principales (física, operativa y administrativa), en las páginas 60 a 66.

10. RECOMENDACIONES

La primera recomendación se enfoca a crear un sistema de ventas externo, debido a que las ventas totales del almacén Moto piña son internas, son los clientes quienes llegan al sitio, y existe un nicho económico no explotado por los administradores de éste prestigioso almacén.

La segunda recomendación esta direccionada a la creación de nexos comerciales exclusivos en determinada línea de repuestos (llantas, baterías, etc), lo que podría generar unos márgenes de ganancia superiores a los ya establecidos.

La tercera y última recomendación es iniciar el planeamiento de la creación de una marca propia registrada, lo cual va a generar mayor reconocimiento de parte de los usuarios de éste sector económico, creando una marca propia se logra grandes avances tecnológicos, de calidad y de precio, que pueden llegar a generar importantes márgenes de ganancia para los propietarios de la marca. Éste importante paso para la compañía debe basarse en el enorme crecimiento que presenta el sector de motocicletas (18 %) desde el año 2.000 hasta el año 2.015, (y por ende, de Repuestos) en el país (Ver Figura 27 en Anexo 2), también se puede observar el crecimiento del sector de repuestos (42%) en la ciudad de Palmira gracias a las ventas reales del almacén Moto piña desde Junio de 2.016 a Junio de 2.017, (ver figura 28 en Anexo 3).

11. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Bogotá. Normas. [En línea]. <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>>.

AlphaNouvelles.com. [En línea]<<http://es.alpha-nouvelles.com/article/compaa-de-analisis-pest>>

ANDI. Informe Autopartes y Moto partes. [En línea]. <<http://www.andi.com.co/cinau>>

Banco de la República. Economía. [En línea]. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia_definicion_y_funciones>

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para Administración y Economía. Pearson. Bogotá. 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3 ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2006. p. 270

Cámara de Comercio de Palmira. www.ccpalmira.gov.co

Cámara de Comercio de Palmira. Informe de Composición Empresarial 2016. www.ccpalmira.gov.co

Constitución Nacional. Artículo 333. [En línea]. <<http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>>.

Cosumoteca. [En línea]. <<http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumo-y-derecho/repuestos/>>

CUERVO, García A. Introducción a la administración de Empresas. Madrid. 1994

Cursos AIU. Calidad. [PDF] <<http://cursos.aiu.edu/Calidad/PDF/Tema%202.pdf>>
Debitor. Glosario. [En línea]. <<https://debitoor.es/glosario/definicion-goodwill>>

Debitor. Glosario. [En línea]. <<https://debitoor.es/glosario/definicion-goodwill>>

Descuadrando. La Calidad. [En línea]. <http://descuadrando.com/Calidad_empresarial>

FERNANDEZ, Pita. DÍAZ, Pertegas. Investigación Cuantitativa y Cualitativa. 2002

Gestiopolis. Teoría Z de William Ouchi. [En línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>>.

Grupo Albe. Conceptos. [En línea]. <<http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>>

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto et al. Metodología de la Investigación. 5 ed.. México: McGraw Hill. 2010

HERRERA, Jonathan. D'ARMAS, María. Análisis de los métodos de mejora continua. UNEXPO.

Las5fuerzasdeporter.com. [En línea]. <<http://www.5fuerzasdeporter.com/>>

MASTER2000. Ciclo PHVA. [PDF].
<http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf>

MORAN, Julieth y MONTROYA, Adriana. Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles. Palmira: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2011

NORMASAPA.NET [En línea]. <<http://normasapa.net/tecnicas-recoleccion-datos/>>

OUCHI, William. TEORIA Z. México: Norma. 1982. 290 p.

PALOM, Francisco. Círculos de calidad: Teoría y Práctica. 1991

Participación de Mercado. Concepto. [En línea].
<<https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>>

Revista Pensamiento y Gestión No. 26. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Alfonso Rodríguez Ramírez, Universidad del Valle, 2009.

Retos-directivos.eae.es. [en línea]. <<http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>>

UNCOMA.EDU.AR. [En línea].
<<http://planeamiento.uncoma.edu.ar/images/phocadownload/ReunionDecanos20160505/Aprenderapensar-AnlisisFODA.pdf>>

VIDAL, JOSEPH. [En línea]. <<http://www.moebio.uchile.cl/44/vidal.html>>.

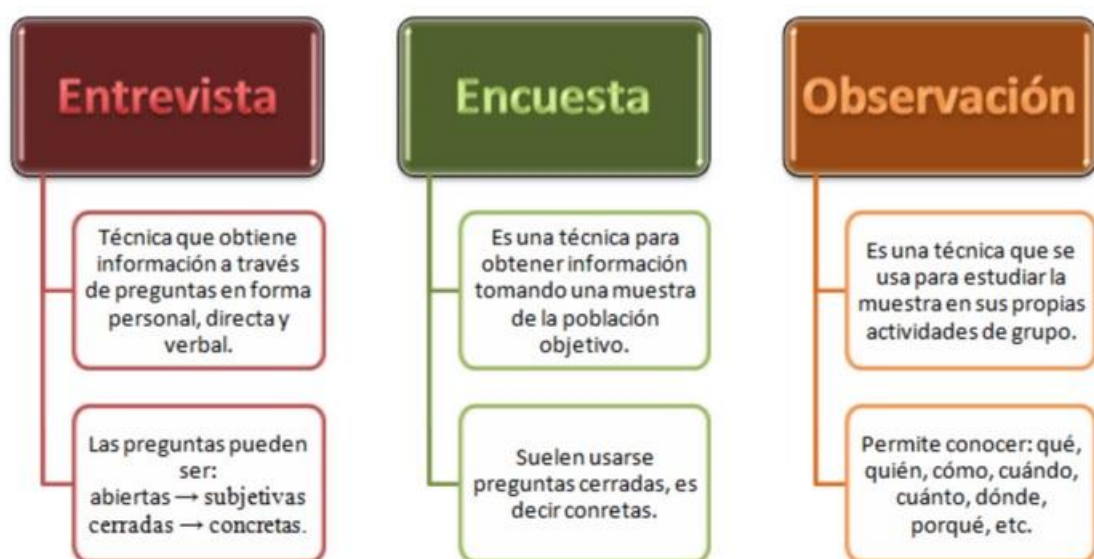
ANEXOS

Instrumentos de recolección de la información.

La información se recolecta mediante tres técnicas: entrevista, encuesta y observación (ver figura 26). Para las áreas Administrativa y Operativa se recurre a la técnica de entrevista directa con los propietarios directos del Almacén Moto piña.

Para determinar las diferentes áreas y subdivisiones físicas del almacén se recurre a observación directa y técnicas de medición directa in situ.

Figura 26. Técnicas de Recolección de Información.



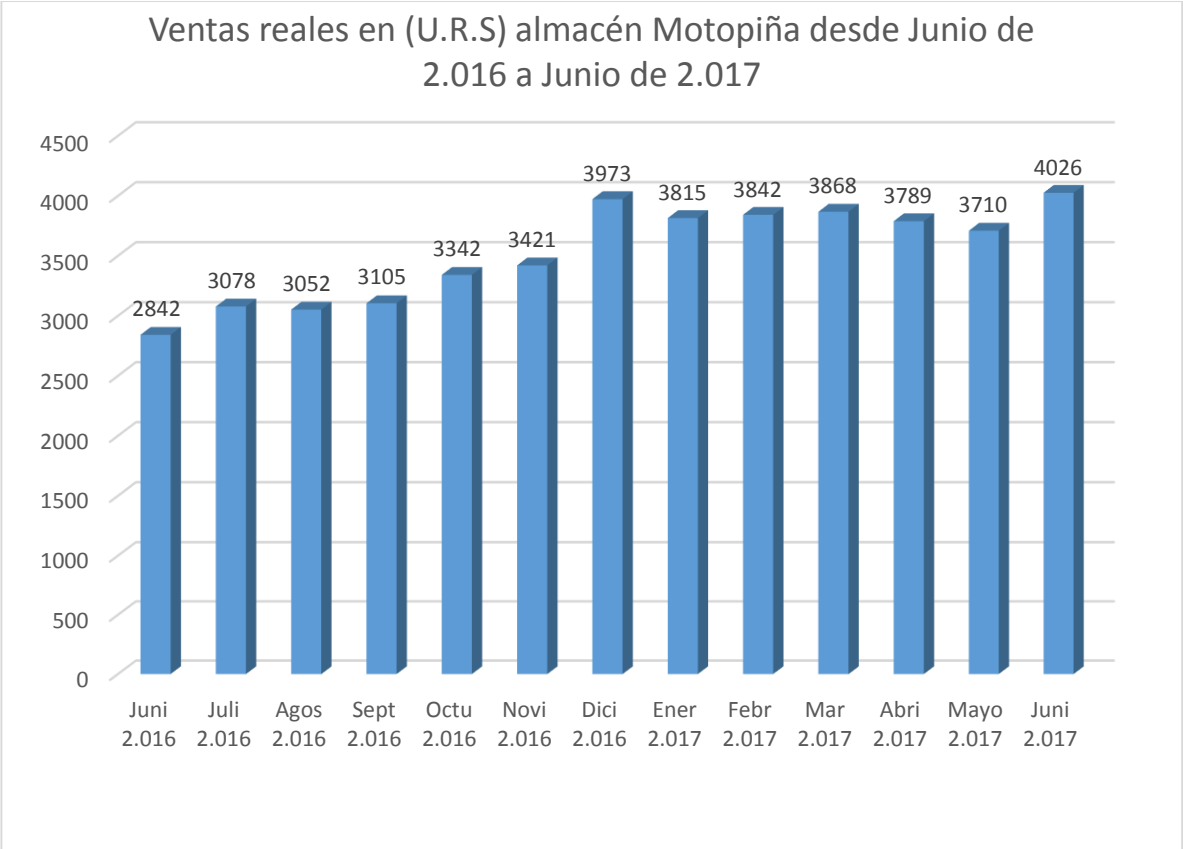
Fuente: <http://normasapa.net/tecnicas-recoleccion-datos/>

Figura 27. Consumo motocicletas nuevas Años 2.000 a 2.015.

Año	Unidades		
	Producción Mercado Nacional	Importacio nes	Consumo Aparente
2000	53.490	4.038	57.528
2001	53.497	5.710	59.207
2002	71.313	8.509	79.822
2003	89.199	9.990	99.189
2004	150.943	13.287	164.230
2005	248.741	31.376	280.117
2006	388.678	57.942	446.620
2007	406.324	74.363	480.687
2008	381.598	49.590	431.188
2009	304.309	21.108	325.417
2010	373.620	19.820	393.440
2011	508.989	21.315	530.304
2012	554.484	43.164	597.648
2013	620.837	40.012	660.849
2014	652.293	44.257	696.550
2015	603.346	75.548	678.894

Fuente: <http://www.andi.com.co/cinau>

Figura 28. Ventas reales en (U.R.S) almacén Moto piña desde Junio de 2.016 a Junio de 2.017



Fuente: Registros internos Almacén Moto piña.