

**“PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CONCESIONARIO
DE MOTOCICLETAS SERVIMOTOS QUILICHAO, PARA EL AÑO 2015 - 2018”**

MANUEL ALEJANDRO ERAZO HURTADO

CÓDIGO. 0762846

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE DE REGIONALIZACIÓN NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2014**

**“PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CONCESIONARIO
DE MOTOCICLETAS SERVIMOTOS QUILICHAO, PARA EL AÑO 2015 - 2018”**

MANUEL ALEJANDRO ERAZO HURTADO

CÓDIGO. 0762846

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Tutor
JUAN CAMILO POLO VIDAL
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE DE REGIONALIZACIÓN NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director de la Sede Norte del Cauca de la Universidad del Valle, por el Evaluador del proyecto y por el Director del mismo.

Dr. ADOLFO ADRIÁN ALVAREZ
Director (e) Sede Norte del Cauca
Universidad del Valle

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA
Coord. de Prog. Administración de Empresas

JUAN CAMILO POLO VIDAL
Director Trabajo de Grado

RONALD YONNY GONZÁLEZMEDINA
Evaluador Trabajo de Grado

Santander de Quilichao, Cauca, Marzo de 2014.

DEDICATORIA

“La gratitud, como ciertas flores, no se da en la altura y mejor reverdece en la tierra buena de los humildes.”

José Martí

Dedico este logro a mis padres José Alejandro y a María del Socorro, un agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo incondicional durante mi formación tanto personal como profesional; por enseñarme que todo cuanto acontece en esta vida es digno de valoración, de trabajo, y de lucha. A mi hermana Laura Isabel, por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual he aprendido que estudiar es una oportunidad. Gracias una vez más por su constante apoyo a lo largo de mi vida.

Manuel Alejandro Erazo Hurtado

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 Antecedentes de la investigación	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Formulación del problema	18
1.2.2 Sistematización del problema	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 MARCO DE REFERENCIA	21
1.5.1 Marco Teórico	21
1.5.2 Marco Conceptual	32
1.5.3 Marco Contextual	33
1.5.4 Marco Jurídico	35
1.6 METODOLOGÍA DEL TRABAJO	37
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE SERVIMOTOS QUILICHAO	41
2.1 Reseña Histórica de la empresa	41
2.1.1 Ubicación Geográfica	42
2.1.2 Estructura organizacional de la empresa	43
2.2 Portafolio de Productos y Servicios	44
2.3 Clientes de la empresa	49
2.3.1 Análisis de Pareto para clientes ABC	49
2.4 Análisis de la competencia	51
2.4.1 Estadísticas de la competencia	55
2.4.2 El perfil competitivo	57
2.4.3 Cinco fuerzas de Porter	59
2.5 Cadena de valor de Michael Porter	62
2.5.1 Cadena de valor de Servimotos Quilichao	63

3. EVALUACIÓN DE LOS ENTORNOS	72
3.1 Entorno Demográfico	72
3.2 Entorno Económico	74
3.3 Entorno Político	75
3.4 Entorno Jurídico	76
3.5 Entorno Social	78
3.6 Entorno Tecnológico	80
3.7 Entorno Ambiental	82
3.8 Entorno Cultural	84
3.9 Matriz Integrada de los entornos	86
3.10 Evaluación de factores externos – EFE	90
3.11 Evaluación de factores internos – EFI	91
4. PLAN EMPRESA PARA SERVIMOTOS QUILICHAO	94
4.1 Matriz DOFA 2 x 2	94
4.2 Matriz DOFA 3 x 3	96
4.3 Filosofía organizacional	99
4.3.1 Declaración de la misión	99
4.3.1.1 Misión (propuesta)	99
4.3.2 Visión (propuesta)	99
4.3.3 Objetivos estratégicos	100
4.3.3.1 Objetivos estratégicos (propuestos)	100
4.3.4 Políticas de calidad	101
4.4.1 Políticas de calidad (propuestas)	101
4.5 Valores de la empresa (propuestos)	101
5. PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA	103
5.1 Control de estrategias	103
5.2 Seguimiento a estrategias	113
6. CONCLUSIONES	118
7. RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
REFERENCIAS EN LÍNEA	122
ANEXOS	123

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Ventas de la organización en millones de pesos	18
Tabla 2: Volumen de ventas de motocicletas en Santander de Q.	56
Tabla 3: Ventas aproximadas de distribuidores en Santander de Q.	56
Tabla 4: Matriz del perfil competitivo	58
Tabla 5: Cadena de valor – Servimotos Quilichao	64
Tabla 6: Análisis entorno demográfico	73
Tabla 7: Análisis entorno económico.	75
Tabla 8: Análisis entorno político	76
Tabla 9: Análisis entorno jurídico	78
Tabla 10: Escolaridad en el municipio de Santander de Quilichao	79
Tabla 11: Análisis entorno social	80
Tabla 12: Análisis entorno tecnológico	81
Tabla 13: Análisis entorno ambiental	83
Tabla 14: Análisis entorno Cultural	85
Tabla 15: Matriz integrada de los entornos	86
Tabla 16. Matriz EFE	90
Tabla 17: Variables internas de evaluación	91
Tabla 18: Matriz EFI	92
Tabla 19: Matriz DOFA 2 x 2 – Servimotos Quilichao	95
Tabla 20: Matriz DOFA 3 x 3 – Servimotos Quilichao	97
Tabla 21: Control estratégico de la infraestructura	104
Tabla 22: Control estratégico del personal de ventas	106
Tabla 23: Control estratégico de los productos y servicios	108
Tabla 24: Control estratégico del servicio al cliente	110
Tabla 25: Control estratégico del transporte de mercancías	112
Tabla 26: Seguimiento de las estrategias	115

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Cinco Fuerzas de Michael Porter.	24
Figura 2: Cadena de valor	38
Figura 3: Municipio de Santander de Quilichao	42
Figura 4: Estructura organizacional Servimotos Quilichao	43
Figura 5: Diagrama de flujo de prestación de servicios	47
Figura 6: Diagrama de flujo de venta de motocicletas	48
Figura 7: Ventas Servimotos Quilichao 2012 vs 2013	57
Figura 8: Cinco fuerzas de Porter – Servimotos Quilichao	61
Figura 9: Desagregación de actividades primarias	68
Figura 10: Desagregación de actividades de soporte	69
Figura 11: Cadena de valor final – Servimotos Quilichao	70

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1: Análisis ABC – Servimotos Quilichao año 2013	50
Cuadro 2: Características de la competencia – Honda	51
Cuadro 3: Características de la competencia – Suzuki	52
Cuadro 4: Características de la competencia – AKT	53
Cuadro 5: Características de la competencia – Yamaha	54

RESUMEN

El presente trabajo contiene el Diseño del Plan de Mejoramiento Estratégico para la empresa Servimotos Quilichao, ubicada en Santander de Quilichao, Cauca, con una sucursal en el mismo municipio; cuyo objeto social es la distribución de productos de transporte en motocicletas, partes y accesorios, y servicios técnicos mecánicos de la marca AUTEKO. A través del proyecto, se realiza el diagnóstico actual de Servimotos Quilichao, a partir de los análisis externo e interno de la empresa, con el fin de evaluar el macroambiente y los procesos propios de la organización que definen el verdadero posicionamiento de la empresa en el mercado local, ya que la empresa cuenta con una excelente ubicación geográfica y una infraestructura regular que evidencia debilidades en la misma.

Finalmente se diseña un sistema de control y seguimiento estratégico en el cual, se sugieren indicadores de gestión que coadyuven al logro de resultados positivos para la empresa y así se lograría el mejoramiento de los procesos en los cuales presenta falencias que no le permiten ser el líder del mercado local en la actualidad.

Palabras Claves: direccionamiento estratégico, posicionamiento, DOFA, estrategias, indicadores de gestión, DIPP, Cadena de Valor.

ABSTRACT

This work contains the design strategic improvement plan for Servimotos Quilichao Company, located in Santander de Quilichao, Cauca, with a branch in the same city, whose purpose is the distribution of goods transport motorcycles, parts and accessories, mechanical and technical services AUTEKO brand. Through the project, the current diagnosis of Servimotos Quilichao is performed from the external and internal analysis of the company, in order to assess the macro environment and the processes in the organization that define the true position of the company in the local market, as the company enjoys an excellent geographic location and a regular infrastructure weaknesses in the evidence itself.

Finally a control system and strategic monitoring in which management indicators that help to achieve positive results for the company and thus suggest improving processes which have shortcomings that prevent you being the leader would be achieved is designed the local market today

Keywords: strategic direction, positioning, SWOT, strategies, performance indicators, DIPP, Value Chain.

INTRODUCCIÓN

La competencia crece cada vez más y abarca el mercado en sentido global tras la apertura de diferentes tratados de libre comercio, dando importancia al campo tecnológico, a la ciencia y a la capacitación empresarial. En la actualidad, las empresas en los diferentes sectores económicos se están educando para lograr el crecimiento y la rentabilidad esperada por ellas, dentro de ambientes cada vez más exigentes. El plan de direccionamiento estratégico es una herramienta utilizada en el campo empresarial para orientar a las organizaciones hacia el mercado competitivo.

En este proyecto se toma como primer elemento la realización del diagnóstico actual a nivel interno con base en el análisis de la estructura organizacional y en la cadena de valor, para evaluar los procesos administrativos y operativos de la empresa y poder verificar los métodos utilizados que han conllevado al decaimiento del desempeño de los mismos, por ende, es necesario actuar en pro del mejoramiento de la empresa.

Como segunda instancia, se ha realizado un diagnóstico a la organización para conocer la situación actual desde el estudio del comportamiento de los entornos para establecer su influencia en los procesos de la empresa, con el fin de instaurar elementos de reparación ante las variables macroeconómicas que afectan positiva o negativamente la economía nacional y el eficiente desarrollo de la empresa.

Así pues, en el tercer capítulo con base en la información del análisis interno y de los entornos, realizado a la empresa, se han creado un conjunto de estrategias a través de la metodología del análisis DOFA con el fin de recalcar los aspectos más importantes para diseñar a partir de ello, el plan empresa que estructurará de manera formal, la organización teniendo así, una filosofía clara en la cual los empleados tienen un horizonte de aquello que quieren lograr los socios del negocio.

En el cuarto y quinto capítulo, se diseña el plan estratégico propuesto para Servimotos Quilichao que está enfocado en el mejoramiento de procesos administrativos y operativos, específicamente en la remodelación de la infraestructura y la capacitación del talento humano, que podría conducir al logro del liderazgo en el posicionamiento de la empresa en el mercado municipal, planteado en la misión y visión propuestos en el proyecto.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se sustenta en importantes datos históricos de autores generales y en tesis que fueron formuladas por estudiantes de la Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca, que tienen relación al tema de direccionamiento estratégico. Los antecedentes son la herramienta que soportan las bases de la existencia de un problema de investigación y sirven para constituir y ampliar el presente anteproyecto.

A continuación, se exponen algunas investigaciones relacionadas con planeación estratégica:

ADRIANA BARREIROS, (2012)¹: el proyecto es desarrollado en la empresa KAWA MOTORS la cual es una empresa dedicada a la compra, importación, distribución y venta de todo tipo de vehículos o unidades motorizadas de la marca Kawasaki con la que tiene un contrato de exclusividad desde el año 2007. Se constituyó como empresa el 10 de enero del 2006 e inicio sus actividades económicas el mismo día, es una empresa que tiene la representación nacional de todos los productos de la marca Kawasaki.

Las técnicas utilizadas para los análisis fueron manejadas bajo la perspectiva funcionalista, los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes que desarrollaron un plan de direccionamiento estratégico que consistió en razonar siguiendo un orden que se estima llevara a tomar decisiones correctas dentro de una empresa.

Esta investigación sirve como apoyo al desarrollo del proyecto ya que presenta puntos importantes en cuanto al posicionamiento de la organización por medio del servicio al cliente y servicios postventa lo que dará resultado un incremento en las ventas futuras de motocicletas.

LUZ MARTINEZ (2006)²: la autora realiza el proceso de direccionamiento estratégico para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa. Para lograrlo necesita definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen, que deben ser divulgados para convertirlas en parte de su

¹ BARREIROS CARRERA Adriana Elizabeth, Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa kawa motors. Universidad central del Ecuador. Quito; Marzo 2012. P. 24

² MARTINEZ ARANGO Luz Magy, Direccionamiento estratégico para la empresa Solema Ltda. Institución universitaria CEIPA. Sabaneta; 2006. P. 8

cultura organizacional. En el presente proyecto se propone un modelo de direccionamiento estratégico a la empresa Solema.

La anterior información permite visualizar la aplicación al proyecto del modelo VANDER ERVE para el diseño de la visión y la misión organizacional. Para éste proyecto se utiliza la siguiente metodología de investigación:

Para llevar a cabo el proyecto, se utilizó el tipo de estudio descriptivo, a partir de un diagnóstico se realiza mapa de procesos, el diseño de flujo gramas; y a partir de la información que se obtiene en dichos instrumentos se elabora el modelo de Direccionamiento estratégico para la empresa Solema, y se realizan indicadores de gestión necesarios para lograr la eficiencia y eficacia de la empresa, que le permitan evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

Las conclusiones de ésta investigación dan a conocer al Direccionamiento Estratégico como la herramienta que permite a toda organización saber hacia dónde va, por medio de objetivos, planes, estrategias, que le ayudan a tomar decisiones y evaluar cómo está su situación actual interna y frente a la competencia. La empresa Solema, en el momento no cuenta con objetivos claros y estratégicos que le permita a la organización darse cuenta si se está alejando o no de las metas establecidas y poder tomar las medidas correctivas, logrando el éxito de la misma.

CESAR MONTTOYA (2011)³: en éste artículo se encuentra que el autor hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Score Card, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.

César Montoya desarrolla cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje; tales perspectivas son consideradas simultáneamente, al igual que son identificadas las relaciones existentes entre ellas, lo cual permite que pueda establecerse una cadena de causa-efecto y con ello tomar iniciativas necesarias para cada nivel de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de una evaluación que debe tener claridad en la definición de sus indicadores de gestión.

³ MONTTOYA Cesar Alveiro, El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Escuela interamericana de Bibliotecología. Universidad de Antioquia. "visión de futuro" año 8, Volumen 15, julio – diciembre 2011. P 1

El anterior artículo tuvo como conclusión que la herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización.

ADRIANA AGUILERA, SANDRA RIASCOS (2009)⁴: uno de los aspectos principales de la orientación estratégica, dentro de las empresas, es lograr una adecuada estructuración entre el presente y el futuro de las mismas. Tanto así que Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.

La metodología utilizada en el artículo fue la identificación de las herramientas TIC susceptibles de apoyar la aplicación efectiva del direccionamiento estratégico responde a los criterios de una investigación básica o pura, como un primer acercamiento teórico.

Lo anterior aporta al proyecto la importancia que tienen las TIC en la actualidad, como se dijo en este mundo donde se está avanzando vorazmente las tecnologías juegan un papel fundamental, ya que gracias a estas las organizaciones tienen la posibilidad de no dejar mercados sin explorar y viceversa, es decir, que las organizaciones tengan la posibilidad de ser reconocidas a nivel mundial gracias al ciberespacio, el manejo de estas TIC proporciona por ejemplo que la organización realice negociaciones previas con cliente futuros, dando a conocer los productos por medio de la internet.

NADINA ARIAS, ANGIE RODRIGUEZ (2012)⁵: las autoras proponen un diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el supermercado “Todo en 1”, para un mejoramiento de las políticas referentes al manejo de talento humano (selección, inducción, capacitación, salarios, otros); al igual que la revisión de una serie de prácticas operativas y comerciales, para ganar participación en el mercado regional, mejorando la competitividad y ofreciendo a la clientela más y mejores beneficios.

El tipo de estudio fue exploratorio y descriptivo, pues se construyó un marco teórico sobre el tema del trabajo, de los planes estratégicos; lo cual exige la consulta y el detalle minucioso de literatura que ha sido escrita por diferentes autores especializados sobre el tema de planeación estratégica.

⁴ AGUILERA CASTRO Adriana y RIASCOS ERAZO SANDRA CRISTINA, Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Estudios gerenciales Vol. 25 No. 111. Universidad ICESI. Abril 2009. P 129

⁵ ARIAS GARCÍA Nadina y RODRIGUEZ Angie. Diseño de un Plan Estratégico en el Supermercado “Todo en 1”, Santander de Quilichao. Universidad del Valle, 2012.

La metodología empleada en el proyecto fue el método de observación, análisis y síntesis. Con el método de observación se pudo constatar personalmente lo que ocurre en la empresa y determinar cuál es la problemática que la aqueja.

Las conclusiones del proyecto en cuanto a la planeación estratégica, relaciona a la empresa con el medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a los cambios que suceden en el sector en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

EDITH GONZÁLEZ, YIMMY MINA (2003):⁶ el plan de direccionamiento estratégico desarrollado, hace referencia a la gestión de la empresa “Surtividrios la Roca”, dedicada a la comercialización del vidrio plano y productos diseñados a partir de estos. En este trabajo se identifican y se precisan los diferentes inconvenientes en el área administrativa de la empresa. Por lo tanto se abren oportunidades de proponer alternativas a los problemas que en estos momentos aquejaban a la empresa.

El estudio realizado en “Surtividrios la Roca” es de doble sentido, exploratorio y descriptivo. Lo anterior debido a que se requirió ir a la empresa, indagar en un primer acercamiento en las diferentes secciones con el gerente, personal administrativo y en los documentos de la empresa. Luego se describieron todas las situaciones que permitieron orientar la investigación en forma precisa. Los métodos aplicados en el proyecto fueron, el método deductivo, inductivo y analítico.

Las conclusiones del proyecto llegan al logro de la elaboración del plan de mejoramiento para la empresa “Surtividrios la Roca” y buscar detectar las falencias existentes en el área de la organización y posibles soluciones de acuerdo con los diversos análisis realizados, tanto en el sector interno como en el externo, fijándose para ellos unos objetivos y metas.

RUBY RAMOS, MERY COBO (2003):⁷ éste plan de direccionamiento estratégico se desarrollo en una empresa llamada “Café Quilichao”, la cual está dedicada a la transformación y comercialización de café tostado y molido apto para el consumo humano. La empresa fue fundada en 1997, en el municipio de Santander de Quilichao, con la iniciativa del socio gestor Abel Moncada y tres socios más.

La empresa se enfrenta a una competencia que tradicionalmente ha estado posicionada en el gusto del consumidor, como Café Águila Roja. Otro de los problemas que padece la empresa se enfoca en su capacidad instalada en el área

⁶ GONZÁLEZ CHARÁ Edith Eugenia y MINA ESCOBAR Yimmy. Plan Estratégico para la empresa “Surtividrios la Roca”. Universidad del Valle. 2003

⁷ COBO GALARZA Mery Patricia y RAMOS YULE Ruby. Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para la Empresa “Café Quilichao” – periodo 2003-2006. Universidad del Valle. 2003.

de producción que está siendo subutilizada, ya que la producción únicamente se hace bajo pedidos y es necesario incrementar las ventas para maximizarlas.

Como conclusión se tiene que el direccionamiento estratégico permitió redefinir la misión y la visión de “Café Quilichao”, y el planteamiento de objetivos tendientes a mejorar su situación productiva y económica, para lo cual también se establecieron matrices de posicionamiento y participación en el mercado, en las cuales se propusieron establecer nuevos productos y mercados con el fin de ampliar el portafolio y la cobertura de mercado, utilizando estrategias convenientes para la empresa.

MARÍA DEL PILAR CRUZ (2006):⁸ el proyecto pretende identificar, procesar y evaluar los diferentes inconvenientes que aquejan al instituto en el mercadeo. Para diseñar las diferentes estrategias a seguir en el corto plazo, se integra toda la información objetiva, tanto interna como externa, que se obtendrá durante el proceso teniendo como resultado un análisis DOFA del instituto. Con estos resultados se determinan las verdaderas causas del problema, y con base a esto, se formula un plan de mercadeo y financiero con su respectivo método de seguimiento y control. Algunas recomendaciones se enfocan hacia el cumplimiento del objetivo de puesta en marcha, para que el instituto INEC mejore el nivel competitivo actual y crezca en el mercado de la región.

Las conclusiones de este proyecto enfatizan grandes debilidades de la educación superior en el desconocimiento de metodologías, estrategias y técnicas de mercadeo efectivas, que permitan el conocimiento de las amenazas y oportunidades que el sector ofrece al mismo tiempo las debilidades y fortalezas que pueden aprovecharse para mejorar el nivel académico, administrativo y financiero, que permitan la satisfacción de las necesidades de formación, capacitación, actualización y profundización, tanto a sus estudiantes como al interior de las mismas instituciones de educación.

MARIA CRIOLLO, JAIME MONTENEGRO (2004):⁹ los autores plantean en este proyecto, un conjunto integrado de elementos metodológicos en un marco mínimo conceptual de planeación estratégica. Este plan de direccionamiento estratégico fue aplicado la empresa “Panela la Monterita”, el cual le permitió a los propietarios de la empresa y en general a los empresarios paneleros dedicados a la producción y comercialización de panela, la elaboración adecuada de decisiones estratégicas que la organización debe tomar para una eficaz y eficiente gestión. El proyecto maneja tres tipos de métodos: inductivo, deductivo y analítico: el método inductivo sirvió como herramienta de análisis de la información, donde

⁸ CRUZ MUÑOZ María del Pilar. Formulación de un Plan Estratégico de Mercado y Financiero para el Instituto Nacional de Educación y Capacitación INEC, en el municipio de Santander de Quilichao y su área de cobertura para el 2006-2009. Universidad del Valle. 2006.

⁹ CRIOLLO PENAGOS María Lorena y MONTENEGRO Jaime. Formulación del Plan Estratégico para la empresa “Panela La Monterita”, periodo 2004-2007. Universidad del Valle. 2004.

permitió observar situaciones particulares y específicas para establecer conclusiones generales. En el método deductivo, la información de la empresa permitió identificar situaciones particulares que son objeto de investigación y que han generado problemática, haciéndose necesario la conceptualización teórica como guía de comparación. El método analítico se aplicó a la investigación, pues en el transcurso de la misma permitió realizar un análisis de las causas que originaron el problema y las consecuencias generadas, como también el análisis de situaciones externas de la empresa, que han afectado en ambos sentidos el desempeño de la organización.

Las conclusiones del proyecto realizado en la empresa “Panela La Monterita”, le permitió al autor integrar los conocimientos profesionales y éticos adquiridos en el transcurso de la carrera de administración de empresas, constituyéndose de igual forma, en una aproximación al conocimiento e investigación de la actividad agroindustrial panelera en la región, a través de la formulación de un plan estratégico para el periodo 2004-2007 de dicha empresa.

En conclusión, los antecedentes citados son el soporte de investigación para el proyecto que se realiza en la empresa “Servimotos Quilichao”, puesto que ellos tienen en común, planes de direccionamiento estratégico en diferentes áreas, que permitirán dar el enfoque correcto hacia el mejoramiento del posicionamiento de la organización en el mercado local, en cuanto a la oferta de servicios y productos referentes en transporte automotriz.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos 3 años se ha venido observando un decrecimiento en las ventas del concesionario de motocicletas “Servimotos Quilichao”, esto debido a la instalación de nuevos competidores (marcas chinas), además de los ya existentes que son marcas reconocidas (Yamaha, Honda y Suzuki). Los competidores entrantes afectan el mercado porque estos llegan con precios económicos que son difíciles de igualar, lo que genera precios de venta diferentes. En cuanto a las marcas reconocidas se encuentran planes de financiación para la obtención de vehículos nuevos y promociones que en algunos casos incluyen una disminución sustancial en el precio de venta al público.

Lo anterior ha causado un problema de ventas de motos en el concesionario, paralelamente ante la situación en la organización se ha tenido que reducir los salarios de la fuerza de ventas e inclusive llegar al despido de algunos vendedores.

Servimotos Quilichao está ubicado en el centro de la ciudad con la sede principal, pero debido a la posible incursión de un competidor de la misma marca se abre una sucursal en la vía Panamericana, que funciona bajo los mismos lineamientos pero que aun así no ha logrado aumentar las ventas en el mercado perdiendo a través del tiempo su liderazgo y aumentando los costos de tener otra sala de ventas.

El comportamiento que ha presentado el sector de las ventas en el municipio de Santander de Quilichao es un problema que ha afectado de manera directa a la empresa, lo que ha conllevado a que en los últimos 4 años las ventas del concesionario disminuyan. (Ver cuadro No. 1)

Tabla 1. VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN EN MILLONES DE PESOS

AÑO	2009	2010	2011	2012
VENTAS	\$ 1.500.858.001	\$ 1.400.565.609	\$ 1.191.838.086	\$ 1.066.774.558
DISMINUCION	15%	15%	15%	15%

Fuente: Autor, basado en datos internos de la empresa (2009-2012)

1.2.1 Formulación del problema

¿Qué variables se deben tener en cuenta para diseñar un plan estratégico para Servimotos Quilichao, para el periodo 2015-2018?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Qué variables internas y externas afectan en la actualidad las ventas en el mercado a la empresa Servimotos Quilichao?
- ¿Cuáles son las variables que se deben tener en cuenta en los procesos para mitigar los problemas de la empresa?
- ¿Qué variables se deben tener en cuenta para diseñar la estructura administrativa de Servimotos Quilichao?
- ¿Cuáles son las variables a tener en cuenta a la hora de buscar alternativas para una futura mejora del posicionamiento en el mercado de la empresa Servimotos Quilichao?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para el concesionario de motocicletas Servimotos Quilichao, para el periodo 2015-2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de Servimotos Quilichao, para establecer su posición estratégica en el mercado.
- Realizar un análisis de los entornos para Servimotos Quilichao.
- Proponer estrategias a través del análisis DOFA, que busquen mejorar las condiciones de estructura organizacional y económicas actuales de la empresa, en cuanto al posicionamiento del mercado.
- Establecer un plan de control y seguimiento a las estrategias formuladas del proyecto.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación surge ante la necesidad de explorar el comportamiento del sector comercial como una de las actividades económicas en las microempresas quilichagüeñas ante el decrecimiento de las ventas relacionadas a estos negocios, analizando su motivo principal de decaimiento en el mercado en general, siendo éste enfocado en la alta competencia de venta de motocicletas, partes y accesorios.

Servimotos Quilichao en estos momentos se encuentra ante un hecho cumplido su nueva sala de ventas ubicada en la carrera 13 # 12-73 en Santander de Quilichao, que aunque tiene características que se ajustan a las necesidades de los clientes y la empresa goza de espacios más amplios para la exhibición de las motocicletas, los aspectos de promoción, publicidad y fuerza de ventas no tuvieron ningún

ajuste para hacer que los compradores identificaran el nuevo punto de venta con los beneficios que este ofrece.

UTILIDAD PARA LA EMPRESA: se puede observar según el cuadro No. 1, que hay un descenso en las ventas de motocicletas en los últimos 3 años, lo que requiere de atención por parte de las directivas y sus colaboradores para que la empresa realice un plan de direccionamiento estratégico como un proceso continuo donde la búsqueda de las ventajas competitivas y la formulación de estrategias, permitan crear nuevas ventajas o preservar las existentes; lo anterior en función de los objetivos generales de la organización, de sus entornos y del beneficio de sus socios.

Para entender lo anterior es necesario involucrar herramientas administrativas y de mercadeo, con el objeto de buscar el mejoramiento de los distintos procesos organizacionales que se ven afectados por el dinamismo comercial, es decir, la forma de llegar a los compradores y con esto proponer el plan de direccionamiento estratégico adecuado que lleve a recuperar la confianza de los clientes antiguos que se ven tentados a adquirir una motocicleta más económica independientemente de la marca y calidad.

UTILIDAD PARA EL ESTUDIANTE: este proyecto de investigación es realizado con el fin de cumplir con las exigencias académicas por parte de la Universidad del Valle como requisito para optar por el título profesional en Administración de Empresas.

Además permitirá al autor profundizar en conocimientos que ha adquirido en la carrera, teniendo así la posibilidad de optar a mejores oportunidades laborales en el mercado o en su defecto en Servimotos Quilichao, llevando a cabo en un futuro la implementación de este trabajo que ofrecería una mejoría a la organización.

UTILIDAD PARA LA UNIVERSIDAD: El beneficio académico que entrega este plan de direccionamiento es colocar en práctica el aprendizaje obtenido durante la carrera de administración de empresas de la Universidad del Valle, además de brindar la posibilidad de integrar profesionalismo con conocimientos prácticos (empirismo) para lograr estrategias que en la práctica también puedan surgir.

UTILIDAD METODOLÓGICA: mediante el trabajo propuesto, se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera; este proyecto pretende entregar herramientas prácticas que permitan ampliar la visión administrativa de la organización, aprovechando los conocimientos profesionales adquiridos en la universidad.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

El proyecto se fundamenta bajo los parámetros y lineamientos de aportes teóricos y administrativos que permiten al autor conseguir el diseño del plan de direccionamiento estratégico para la empresa “Servimotos Quilichao”, así pues se formula a través de: Michael Porter, Idalberto Chiavenato, Fred R. David, Jean Paul Sallenave, Luis Fernando Tobón, entre otros.

1.5.1 Marco teórico

El marco teórico del presente trabajo está fundamentado en el Modelo para la elaboración de un plan de mejoramiento estratégico, formulado por la Profesora Martha Pérez Castaño¹⁰, quien a la vez retoma el proceso planteado por Wheelen y Hunger en las siguientes consideraciones:

- Está basado en principios generales de los desarrollos recientes de la temática, expuestos por diversos autores.
- Tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos por una u otra manera por los estudiantes de esta materia.
- Permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación y a su evaluación y control, planteando así una concepción básica de la Administración Estratégica.
- Es de fácil comprensión, generada en la didáctica de su exposición.

El modelo de planeación estratégica planteado por esta autora, se basa en:

- La historia de la organización
- El análisis del entorno de la organización:

Se compone de:

- El análisis del macro ambiente:
 - El análisis del sector
 - El análisis situacional interno
-
- Formulación del plan estratégico
 - El plan operativo o implementación del plan
 - La evaluación y control

¹⁰ PORTER M. Ventaja Competitiva. CECSA. México. 1982, p 306 – CITADO POR: PEREZ C. Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Colombia, Universidad del Valle, 1990.

De otro lado, con respecto a la evolución del sistema de dirección en las organizaciones Cuervo García, A, (1995) en, la dirección estratégica de la empresa cita: “la dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”.

Basado en lo anterior se expone una síntesis sobre la evolución de los sistemas por J. Renau Piqueras (1998), en la dirección estratégica: su evolución y estudio actual, esta sobre la base del esquema evolutivo de Ansoff (1965), el cual cita¹¹:

- **Dirección por control:** es un sistema de dirección valido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el controles una técnica básica en este tipo de dirección.
- **Dirección por extrapolación:** esta dirección, en este sistema el entorno sigue siendo estable por lo que, es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pesadas. De este modo, se podrán fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación el camino a recorrer para llegar a cumplir los objetivos.
- **Dirección por anticipación:** esta dirección, es una etapa de la evolución de los sistemas de dirección y surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En este momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa. Aunque el entorno es ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del mismo dando respuestas a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas.
- **Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas:** la presencia de un entorno cada vez más turbulento con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

A continuación se analizan algunos autores sobre la teoría de la estrategia: Chandler, A (1994), “es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo en la organización, junto con las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr las metas planteadas”. Se observa que la definición no se ocupa de las metas en sí, sino de las acciones para su

¹¹ CUERVO GARCÍA A, La Dirección Estratégica de la Empresa. 1995

cumplimiento, en sentido general Chandler se interesó por la búsqueda de ideas claves.¹²

Para Michael Porter¹³ es “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”¹⁴.

Las cinco fuerzas planteadas, en sentido general, son las siguientes:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más criticada si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución de los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

¹² Ibid.

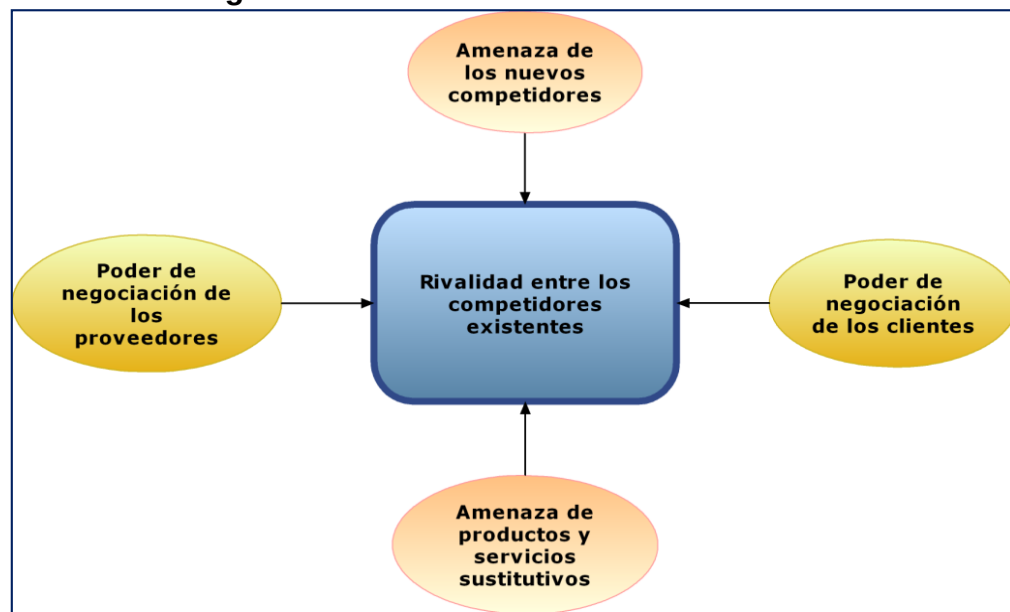
¹³ PORTER Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1982, p 55.

¹⁴ Ibid.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria¹⁵.

Las cinco fuerzas planteadas en el apartado anterior, en sentido general, son aplicadas esencialmente en las empresas industriales y comerciales, que utilizan principalmente el mercado para la planeación, organización, dirección y control de los procesos productivos.

Figura 1. Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: las cinco fuerzas. PORTER, Michael. Competitive Strategy. (1980)

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizarse en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Michael Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva¹⁶.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

- **Economías de escala:** supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace volúmenes frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
- **Diferenciación de producto:** asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.
- **Inversiones de capital:** considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que estos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
- **Desventaja en costos independientemente de la escala:** sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus económicas de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
- **Acceso a los canales de distribución:** en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción al distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
- **Política gubernamental:** las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de

potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La cadena de valor de Porter: el marco conceptual de la cadena de valor de Michael Porter es un modelo que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las firmas pueden crear valor y ventaja competitiva¹⁷.

La cadena de valor de Porter, está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias componen la línea funcional¹⁸:

Logística de entrada: incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento del transporte.

Operaciones: incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en producto final.

Logística de salida: las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes: almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución.

Marketing y ventas: las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo: selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas.

Servicio: las actividades que mantienen y realzan el valor del producto, incluyendo: soportes de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones.

Las actividades de apoyo contienen los procesos de las personas y el margen de utilidad¹⁹:

Adquisiciones: consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria.

¹⁷ PORTER Michael. Competitive Advantage.1985, p 86.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

Desarrollo de tecnología: incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseños, rediseños.

Administración de recurso humano: las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y gerentes.

Infraestructura de la empresa: incluye la gerencia general, la gerencia de planteamiento, las finanzas, la contabilidad, los asuntos públicos, la gerencia de la calidad.

Se tendrá en cuenta este aporte teórico para el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico para Servimotos Quilichao.

Serna, Humberto (1994)²⁰ el autor manifiesta en su libro teoría y metodología que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. La función es ayudar a tomar mejores decisiones en el presente teniendo en cuenta como estas pueden afectar el futuro de la empresa, con esto el autor del proyecto podrá hablar de planeación estratégica y podrá entender la manera menos complicada de cómo aplicarlo a la organización. Adicionalmente **Kotler y Bloom (1988)** en su libro Mercadeo de servicios profesionales definían a “La planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”, lo que decían los autores o lo que se toma es que se tendrán que aprovechar las oportunidades del mercado en pro de nuevas estrategias competitivas como lo son la ubicación del nuevo punto de ventas para la generación de nuevos prospectos de clientes.

Sallenave, Jean-Paul (1999)²¹ este autor define en su libro gerencia y planeación estratégica, que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. Con esto el autor lo que demuestra es que para realizar una planeación estratégica no es solo tomar las respuestas obtenidas de los altos mandos de la organización para analizar estos datos, sino que se debe tener en cuenta todas las

²⁰ SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión- Teoría y metodología. 5 ed. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores, 1.994. p. 17

²¹ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999

áreas funcionales y que estas permanezcan en constante comunicación. Además de que obtener datos de las personas que se encuentran en la base de la estructura jerárquica resulta en casos importante ya que estos son quienes conocen los métodos y estrategias a seguir porque son quienes están directamente en la práctica de estas áreas.

Lo decía **Chiavenato, Idalberto (2004)** en su libro administración en los nuevos tiempos que “La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”²². Si se recuerda la organización al no poseer una visión y una misión no está encaminada hacia un fin, sino que esta mas guiada por lo resultados económicos que en un principio fueron exitosos, pero que con el tiempo han demostrado un decrecimiento en las ventas como consecuencia de sus competidores existentes y los nuevos competidores, la función que se tomara de este autor, es la de formular el marco donde sea demostrado ¿para dónde va la organización?, ¿qué quiere la organización?, ¿en cuántos años se ve así?, para así mismo lograr estrategias competitivas que contrarresten las amenazas y debilidades de la organización.

La idea de esta investigación permite experimentar y crear las estrategias necesarias para encaminar a la organización hacia mejoras más productivas en sus procesos esto se logra a través de entrevistas con los Socios, Gerentes, fuerza de ventas y en algunos casos aportes que se tengan de clientes sobre las preocupaciones de ellos en cuanto al concesionario.

Otro aspecto que se trabajara en esta investigación es la matriz DOFA que como lo expone **Serna**²³ en su libro “Gerencia estratégica, Planeación y Gestión”, es un acrónimo Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, con esto se podrá entender porque la disminución considerable en las ventas de motocicletas. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004. P.228

²³ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. 2000. Pág. 157

competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta. El segundo es encontrar un “Nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

La investigación para su evaluación final de indicadores utilizara la herramienta del Cuadro de Mando Integral (C.M.I) que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
2. **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
3. **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la

información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos²⁴.

Las cuatro perspectivas que plantea el cuadro de mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

Fred R. David (1997)²⁵, cita la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, esta integra: a administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información. Además se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Formulación de la estrategia: consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Implementación de la estrategia: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial, detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

²⁴ MALGIOGLIO, José María y otras. Séptimas Jornadas "Investigaciones en la facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas. Universidad Nacional del Rosario. Noviembre 2002.

²⁵ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. 1997.

Las fuerzas y debilidades internas: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital en la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras:

El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

Planeación estratégica: “la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro²⁶”

Análisis situacional: informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno de mercadeo en la empresa.

Análisis interno: pone de manifiesto los puntos fuertes y los puntos débiles de las unidades de negocio en sus distintas áreas funcionales.

Análisis externo: corresponde a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores y gobierno. Da la facilidad de conocer las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la organización.

Penetración en el mercado: “conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación en el mercado para un producto o servicio²⁷.”

Diagnostico estratégico: “análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que esta enfrenta²⁸”

Los anteriores aportes son indispensables para crear las pautas que formalizan una mejor relación entre el cliente y la empresa, es decir, crear unos valores y unos principios enfocados en el cliente como un todo para la organización, centrándolo en la filosofía empresarial, pues así es la única forma de lograr mejorar las empresas y su posición en el mercado.

²⁶ SERNA, Op. cit., p. 17.

²⁷ DAVID, Op. cit., p. 57

²⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Planeación ejecución y control. 5 Ed. Bogotá D.C.: 3R Editores, 1997. p. 31.

1.5.2 Marco conceptual

A continuación se tratarán términos y conceptos básicos que se utilizarán en esta investigación, con el fin de definir los diferentes componentes que este maneja y dar una mejor comprensión al lector.

- **Competitividad:** “es la capacidad de la que dispone una empresa para subsistir a medio y a largo plazo en un mercado competido para superar a sus competidores, la competitividad implica tres aspectos clave: a) racionalidad económica, b) capacidad de coordinación y adecuación con el entorno y c) capacidad de dirección y organización. Ser competitivo implica crear permanentemente barreras frente a los competidores²⁹”
- **Estrategia:** “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas³⁰”
- **Motocicletas:** vehículo de dos ruedas impulsado por un motor de combustión.
- **Comercio:** venta de productos finales
- **Mezcla de Marketing:** El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta en el mercado meta.
- **Productos:** Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener un producto a cambio.
- **Plaza:** Incluye las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta.
- **Promoción:** Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.
- **Demanda:** Deseos humanos respaldados por poder de compra.

²⁹ Google libros [en línea]. La ventaja competitiva. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1996. p.26.

³⁰ JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López. 7 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. P. 10

- **Posicionamiento:** Significa un proceso del cual la posición viene siendo el resultado, de tal manera que se habla de realizar el posicionamiento de una marca en el mercado con el objetivo de lograr determinada posición distintiva en él.
- **Posicionamiento en el mercado:** Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en las mentes de los consumidores meta.
- **Posición del producto o servicio:** Se refiere a los atributos objetivos de una marca en relación con las marcas competidoras.
- **Dirección Estratégica:** La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización³¹.

1.5.3 Marco contextual

El contexto geográfico del proyecto se desarrolla en el área urbana del municipio de Santander de Quilichao. Ello permite visualizar la cobertura del mercado que la empresa tiene en el sector, así pues se describe que:

El municipio de Santander de Quilichao³², está ubicado en la república de Colombia en el sector norte del departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. En su cabecera inicia el valle geográfico del río Cauca, sus territorios están divididos en dos regiones topográficamente distintas: una zona montañosa al sur cuyo relieve corresponde a la cordillera central, en la que se destacan los accidentes geográficos del cerro de la Chapa y los altos de el Calvario, Chuspillas y Sereno; y una zona plana que corresponde al Valle del Río Cauca.

El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera: cabecera municipal: Santander de Quilichao con 36 barrios en su zona urbana un corregimiento: Mondomo cuatro (4) resguardos indígenas: Canoas, Munchique, La Concepción y Guadualito; ciento cuatro (104) veredas. El 6% de la población del departamento del Cauca corresponde a Santander de Quilichao, por lo tanto es el 2do municipio del Cauca.

³¹ L. DRAF, Richard (2006). La experiencia del liderazgo. Editorial Cengage México, DF.

³² Disponible en: <http://www.santanderdequilichao.gov.co> - citado en 24 de octubre de 2012.

Finalmente La estructura económica del municipio está soportada en los tres sectores: económicos, agropecuario, manufacturero y de servicios. Sobresalen los subsectores agrícola y pecuario por el cultivo de la caña y la ganadería extensiva, el industrial por instalación de algunas empresas por ley Páez y en el sector de servicios en el comercio formal e informal por ser Santander centro de intermediación para la distribución de bienes y servicios.

La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a 1071mts de altitud sobre el nivel del mar. El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldono y al occidente con el municipio de Buenos Aires. El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera: Cabecera Municipal: Santander de Quilichao con 36 barrios en su zona Urbana Un corregimiento: Mondomo Cuatro (4) Resguardos Indígenas: Canoas, Munchique, La Concepción y Guadualito. Ciento cuatro (104) Veredas. El 6% de la población del Departamento del Cauca corresponde a Santander de Quilichao, por lo tanto somos el 2do municipio del Cauca.

El incremento de la población promedio años 2005-2010 ha sido de 1.244 habitantes lo que corresponde al 1.5%. Según censo DANE 1993, del total de hogares (14,169) el 45,90% estaban sin déficit de vivienda y el 54,10% en déficit de vivienda. De los cuales 48,18% corresponde a la cabecera y el 51,82% al resto. De los hogares sin déficit de vivienda el 62,56% corresponde a la cabecera y el 37,44% al resto. De los hogares en déficit de vivienda el 35,99% corresponde a la cabecera y el 64,01% al resto. Según censo DANE 2005, del total de hogares (20,254) el 64,55% estaban sin déficit de vivienda y el 35,45% en déficit de vivienda. De los cuales 52,99% corresponde a la cabecera y el 47,01% al resto. De los hogares sin déficit de vivienda el 69,64% corresponde a la cabecera y el 30,36% al resto.

La tasa de natalidad promedio durante los años 2005-2010 fue de 18 por cada 1000 habitantes para Santander de Quilichao y para el Departamento de 13 por cada 1000 habitantes. Para el año 2010 la población del municipio está estimada en 86.502 habitantes, el 25% de la población del norte del cauca y el 6% del departamento, de los cuales el 49% son hombres y el 51% son mujeres. El 50% de la población corresponde al grupo de edad 0-24 años, distribuidos así por componentes: A la 1ra Infancia corresponde el 10,7%, Infancia el 11,7%, la adolescencia 12,9% y la juventud 13%. La mitad de nuestra población es joven por lo que se deben direccionar programas hacia estos grupos.

Del total de la población departamental el 60.9% reside en la zona rural y el 39.1% en la urbana sin embargo en Santander de Quilichao sucede lo contrario el 53.6%

reside en la zona urbana y el 46.4% en la rural para el año 2010. En los últimos años ha crecido la población urbana con respecto a la rural con una diferencia del 7% más en la zona urbana. En el Departamento el 60.9% de la población reside en la zona rural y solo el 39.1% en la urbana, en el municipio sucede lo contrario ya que hay un 7% más situado en la zona urbana y esto se debe al desplazamiento de la población por violencia, sin embargo si analizamos el siguiente cuadro por genero el porcentaje de hombres en la zona rural es mayor que el de las mujeres por lo tanto podríamos concluir que aunque traen su familia a la cabecera ellos se quedan en la rural.

Para el año 2005, la distribución la población según género y área de residencia fue así: El 25% de los hombres reside en la zona rural y el 24% en la cabecera municipal, el 27% de las mujeres reside en la cabecera municipal y el 24% en la rural. (No se encontró información por área y género en los demás años). Del total personas que vivían en la cabecera municipal para el año 2005, el 53% son mujeres y el 47% hombres. Del total de personas que viven en la zona rural el 51% son hombre y el 49% mujeres.

De otro lado, Servimotos Quilichao, lugar de realización del proyecto está ubicado en la carrera 12 No. 6 -24, sede principal, y carrera 13 No. 12 – 73, sucursal. Los negocios funcionan bajo los mismos lineamientos en ventas y mercadeo.

1.5.4 Marco jurídico

Las empresas según su actividad económica, se rigen bajo una normatividad y reglamentos predeterminados para su exitoso funcionamiento, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir los parámetros del estado Colombiano. Por ello la empresa “Servimotos Quilichao”, ha tomado en cuenta las siguientes normas de funcionamiento:

Artículo 100 – Libro de las sociedades comerciales³³: según este artículo, presenta la oportunidad a la empresa de tener una identidad comercial que le facilita a su vez, la manera de registrar los movimientos mercantiles en libros contables.

La Ley 520/2000: esta ley facilita y da pautas a las pequeñas empresas de crear estrategias de emprendimiento comercial para un mejor futuro de las mismas.

Decreto 2449/93: mediante este decreto, la empresa cuenta con los factores necesarios para llevar y registrar los libros contables adecuadamente.

³³ www.actualicese.com – consulta: 12 de agosto de 2013

Decretos 2649 y 2650/93: en lo referente a control externo de sus actividades, la empresa estará vigilada por a la superintendencia de Industria y comercio, la cual ejerce vigilancia en lo pertinente a la defensa de los derechos del consumidor y el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios, a través de las normas de contabilidad generalmente aceptadas y Plan único de cuentas, respectivamente.

Ley 141 de 1961: la empresa debe acogerse a las normas establecidas en el código sustantivo de trabajo para el correcto funcionamiento de los decretos reglamentarios y complementarios comerciales.

Decreto 4580 del 27-12- 2006: esta ley permite a la organización regirse bajo la estructura de salario nacional por el cual se fija el salario mínimo legal, en su artículo 1 y 2 que consagra el trabajo como un principio fundamental, aportando así al alza de empleo nacional.

Ley 789 del 2002: la empresa acoge las normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo, en el capítulo II del artículo 2°, el capítulo VII de los Artículos 43, 44 y 48, los cuales hablan sobre el subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, los aportes a la seguridad social, los estímulos para el proceso de capitalización y la unidad de empresa como tal.

Ley 232 de 1995³⁴: normas por las cuales se rigen los establecimientos comerciales, para su buen funcionamiento, según el código de comercio, en su artículo 2 establece unos requisitos obligatorios para los establecimientos públicos abiertos:

Las empresas todas en su oficio comercial deben expedir permisos de funcionamiento referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación, que deben ser solicitadas a la oficina de planeación del municipio en donde se encuentra la empresa.

Se debe cumplir con las normas sanitarias y de aseo por las cuales una empresa ofrece sus servicios con higiene, para una mejor calidad del mismo.

La empresa debe mantener la matrícula mercantil vigente de la cámara de comercio para su funcionamiento.

³⁴ www.actualicese.com – consulta: en 12 de agosto de 2013

1.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO

La presente investigación es del tipo descriptivo³⁵, que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, pues miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, ya que busca entender un fenómeno social y desarrollar un plan de acción que permita el logro de los objetivos de la organización; con este proceso de investigación lo que se busca es obtener métodos e instrumentos que permitan seguir una serie de procesos lógicos, que lleven al correcto procesamiento de la información que permita llegar a describir la problemática empresarial, para encontrar los diferentes soportes científicos que sirvan para plantear la solución posible a la pregunta por la cual se desarrolla este trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se hace factible encaminar el proyecto hacia un método de trabajo inductivo³⁶, que permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación (ejemplos como: aspectos de una estructura organizacional, auditoría, estructura de costos, proceso de liderazgo, etc.) teniendo en cuenta tan consideración, se puede entender cómo este tipo de conocimiento inductivo puede llegar a establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos a partir del análisis de hechos empíricos.

Las técnicas desarrolladas son principalmente cuantitativas que se describen a continuación: Las fuentes que se utilizarán para la obtención de los datos son de tipo primario y secundario. En las fuentes primarias se encuentran las entrevistas al personal administrativo de la organización para determinar que direccionamiento estratégico seguir, el observar para conocer de primera mano los datos y recopilarlos correctamente es lo más importante sobre el manejo que tiene la organización; y en las fuentes secundarias, la obtención de estos datos se remonta a las bibliografías de temas de administración de empresas desarrollados a lo largo de la carrera, libros, páginas web, revistas científicas administrativas, trabajos de grado y la información obtenida por parte del tutor del proyecto.

En la parte de los entornos las técnicas para la recolección de datos serán las obtenidas a través de investigaciones del mercado en donde se desarrolla la organización, se manejarán variables de tipo económico, demográfico, socioculturales, tecnológicas, político legales y jurídicas. En estos entornos se manejará qué relación tienen las variables con el sector, cuál es su tendencia y que impacto tendrían estas en la organización. Arrojando al final una matriz de

³⁵ DANHKE, G. L. Investigación y comunicación. Mc Graw Hill, México, 1989.

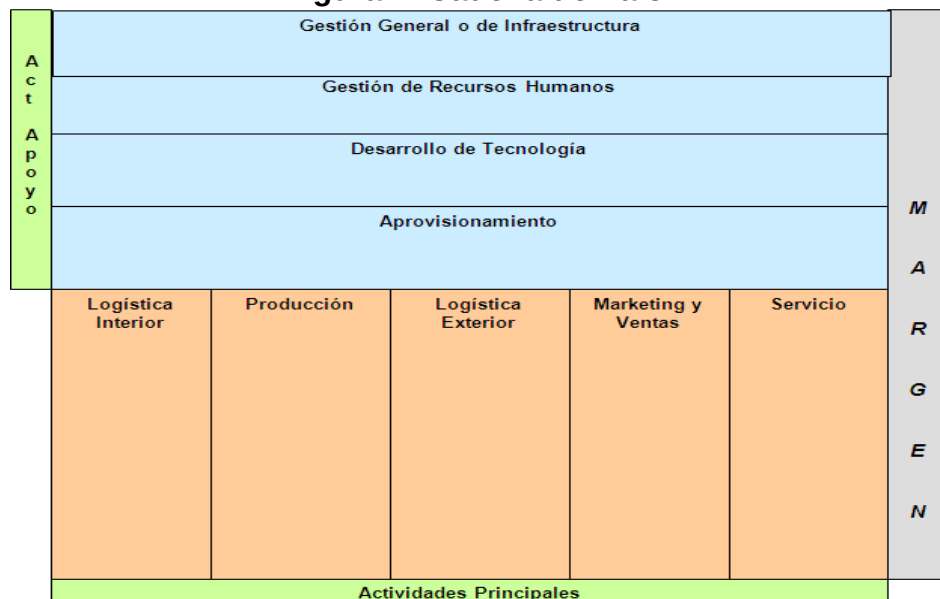
³⁶ MENDEZ A, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial Limusa. 2011, p 236.

resultados que dará a conocer si hay oportunidades o amenazas mayores o menores.

En cuanto a cadena de valor la obtención de los datos se dará por el análisis de las áreas funcionales de la organización empezando por el análisis interno que dará las actividades primarias (logística interna, logística externa, marketing y ventas y publicidad).

Siguiendo el orden de la cadena de valor arroja las actividades de apoyo que se analizaran aspectos como gestión general de infraestructura, gestión de recursos humanos, implementación de tecnología y el aprovisionamiento todos los datos para la elaboración de la cadena de valor serán tomados de los análisis de entornos determinando las áreas que son más productivas y fuertes de la organización.

Figura 2. Cadena de Valor



Fuente: PORTER Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. (1985)

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA sigue ocho pasos:

Paso 1: hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa (matriz EFE).

Paso 2: crear una lista de las amenazas externas clave de la empresa (matriz EFE).

Paso 3: formar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa (matriz EFI).

Paso 4: realizar una lista de las debilidades internas clave de la empresa (matriz EFI).

Paso 5: adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

Paso 6: ajustar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Paso 7: ordenar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

Paso 8: apropiar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada³⁷.

Para la elaboración de la misión y la visión organizacional se entrevistara con los directivos de la organización y sus colaboradores para entender de primera mano cual es el negocio esencial de la empresa y sus respectivas opiniones y en cuanto tiempo se ven logrados los objetivos.

Que quiere ser la empresa, donde quiere estar la empresa, que diferencia a la empresa de los competidores, que evolución ha tenido la empresa y en cuanto tiempo se desea lograr lo propuesto estas serían algunas preguntas para la elaboración de la visión organizacional.

Para la misión se deben identificar los factores que más impactan en el negocio esencial realizar una matriz y obtener datos.

Seleccionar los clientes actuales y cuáles serían los clientes a futuro, revisar el portafolio de productos y servicios y determinar si en realidad cumplen con las necesidades que requieren los clientes identificar los valores agregados pueden ser en servicio al cliente, servicio postventa serían los demás factores para la determinación de la misión organizacional.

Finalmente, se pretende crear estrategias encaminadas a suplir las necesidades de la empresa, además del plan de control y seguimiento mediante la sugerencia

³⁷ CAICEDO VIVEROS, María y ARANGO QUIÑONEZ, Víctor. Direccionamiento Estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos del plan de negocio. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. 2010. P 34

de indicadores de gestión que podrían ayudar a la organización a mejorar las falencias que presenta en algunos procesos administrativos.

En conclusión, el capítulo uno del presente proyecto, reúne los aspectos teóricos fundamentales y el análisis metodológico que conlleva el proceso de resolución de la investigación pertinente para el logro de los objetivos trazados en la empresa Servimotos Quilichao, con los cuales se podrían implementar mediante el modelo de planeación estratégica que se formulará en pro de la organización.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVIMOTOS QUILICHAO

2.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: SERVIMOTOS QUILICHAO

NIT: 10481124-4 RÉGIMEN COMÚN

SECTOR: COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE MOTOCICLETAS NUEVAS

NÚMERO DE COLABORADORES: ONCE (11) PERSONAS

TIEMPO EN EL MERCADO: DESDE EL 2 DE MARZO DE 1995

La empresa comenzó como un taller o centro de servicio, en donde se prestaba servicio mecánico, por un valor muy pequeño. Con el fin de adquirir herramientas nuevas se realiza un préstamo a una persona particular, se prestó en ese entonces la suma de cien mil pesos. Después del préstamo se adquirió herramienta nueva presentándose la oportunidad de interactuar con personal de Autotécnica Colombiana S.A, (AUTECO), quienes buscaban instalar un nuevo punto de venta en el municipio de Santander de Quilichao, pero para que entregaran la distribución de la marca había que hacer un depósito para asegurar la mercancía en consignación. Se procede en ese entonces a realizar un crédito de consumo con la entidad bancaria más fácil en ese entonces, el banco coopdesarrollo hoy en día Banco de Bogotá, en el cual la conyugue del propietario era socia de aquella cooperativa; se hizo el crédito a 3 años por valor de tres millones de pesos.

En este entonces la empresa pagaba alquiler para tener sala de ventas. Después de 4 años de funcionamiento y con la crisis del 99 que azotó a Colombia se procede a realizar otro crédito con las tasas de interés altas, pero valió la pena porque era con el fin de comprar un terreno para que quedaran las instalaciones propias; dicho crédito se hizo por cinco millones de pesos con lo que se adquirió el lote para la sala de ventas. Dicha propiedad se adquirió en un remate hipotecario.

Después de el crédito para el lote, hubo otro para la construcción de la sala de ventas propia, el monto de éste fue por quince millones de pesos con lo que se inició la nueva construcción, terminándola en 5 meses y finalizando así los gastos que representaba el pagar un arrendamiento.

Este punto de venta que es el principal, se encuentra ubicado en la carrera 12 No. 6-24 Barrio el Centro, cuenta con instalaciones propias totalmente decoradas y adecuadas que son reconocidas en la región por la amplia gama de productos que ofrece, que va desde servicio técnico, repuestos y por supuesto motocicletas. Ésta oficina tiene un activo según cámara de comercio de treinta y nueve millones de pesos para Santander de Quilichao y activos por un millón de pesos para el municipio de Piendamó donde también hay sala de ventas nueva.

Actualmente, la empresa tiene una sucursal en Santander de Quilichao ubicada en la carrera 13 No. 12-73 Barrio el Limonar y ésta es propia; su apertura fue el 2 de marzo de 2011, con ello se eliminó el arriendo de un local particular en donde se brindaba el servicio técnico; esto fue posible con la financiación de un préstamo que se describe así: monto para el lote y construcción de 1° y 2° planta de ciento cincuenta millones de pesos.

También es importante mencionar que gracias a la ampliación de la infraestructura de la empresa, la capacidad técnica aumentó, puesto que antes había solo 1 técnico, ahora son 3 personas quienes laboran en esa área; también hay 1 representante legal o gerente, 4 vendedores, 1 auxiliar administrativo, 1 auxiliar contable y 1 contador, para un total de 11 empleados,

2.1.1 Ubicación Geográfica

El desarrollo del proyecto se lleva a cabo en el casco urbano del municipio de Santander de Quilichao³⁸, el cual tiene las siguientes características: está ubicado en la república de Colombia en el sector norte del departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. El área municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana, limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámbalo, al sur con el municipio de Caldono y al occidente con el municipio de Buenos Aires. El 6% de la población del Departamento del Cauca corresponde a Santander de Quilichao, por lo tanto es el 2do municipio del Cauca.

Figura 3. Ubicación de Santander de Quilichao



Fuente: www.santanderdequilichao.gov.co.

³⁸ Página web disponible en: <http://www.santanderdequilichao.gov.co> – citado en 01 de octubre de 2013.

Así mismo, la empresa se encuentra ubicada en la carrera 12 No. 6-24 barrio el Centro con su oficina principal, en la carrera 13 No. 12-73- Barrio el Limonar con la sucursal en el casco urbano de Santander de Quilichao y una oficina en Piendamó, Cauca.

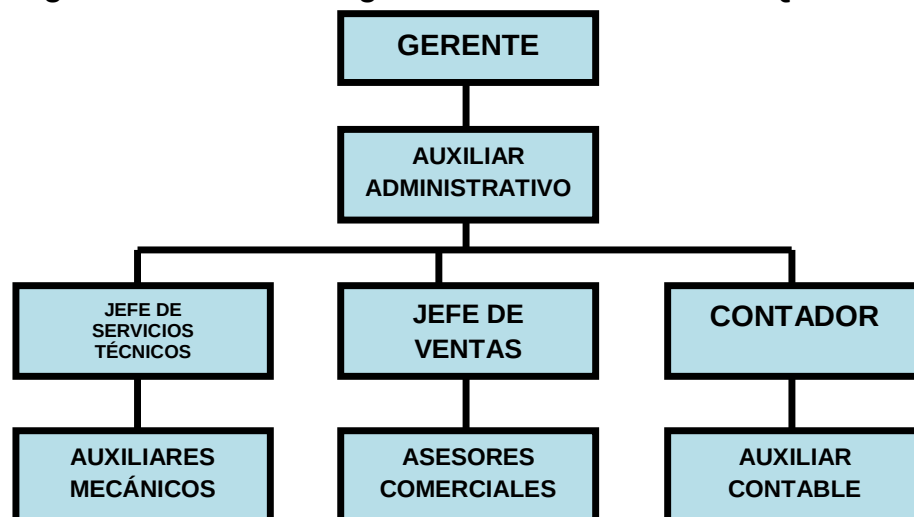
2.1.2 Estructura organizacional de la empresa

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.³⁹

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar, es por tanto que la estructura organizacional de la empresa Servimotos Quilichao le permite asignar eficientemente las responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

De acuerdo a lo anterior, la estructura organizacional de Servimotos Quilichao se define bajo un lineamiento formal y en ella se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 4. Estructura organizacional – Servimotos Quilichao



Fuente: autor basado en datos internos de la empresa. (2013)

³⁹ Página web disponible en: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm> - citado el 2 de octubre de 2013.

2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La BGC, Boston Consulting Group, desarrolló hace algunos años una matriz destinada a analizar la rentabilidad del grupo de productos (portafolio) de la empresa, su objetivo es determinar la estrategia de mercadeo que debe seguirse con relación a la mezcla de productos que idealmente debería darse en la empresa. La facilidad de entender el concepto, refiere que es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial. Este tipo de portafolio puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc⁴⁰.

Toda empresa administra una cantidad de productos o servicios, lo cual constituye su portafolio y para tener éxito toda empresa debe esforzarse en desarrollar un portafolio de productos que le aseguren utilidades y flujo de efectivo. Los modelos de portafolio como el mencionado, son métodos que permiten a la dirección de la empresa determinar la posición competitiva del producto y las posibilidades de mejorar la contribución que da el producto en comparación con otros. Este análisis puede ser de productos o líneas de productos.

Con lo anterior, se describe el portafolio de productos y servicios de la empresa Servimotos Quilichao, la cual se conforma de una amplia gama de motocicletas para toda clase de clientes y servicios técnicos automotriz de calidad.

PRODUCTOS

Línea de motocicletas – Fáciles de Manejar



Fuente: Servimotos Quilichao

⁴⁰ Página web disponible en: <http://definicion.de/portafolio-de-servicios/> - citado en: 02 de octubre de 2013

Líneas de Motocicletas

Transporte Cómodo

Deportivas

Fáciles de Manejar

TRANSPORTE CÓMODO	DEPORTIVAS	FÁCILES DE MANEJAR
 • Transmisión: 4 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.1 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Banda • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 7.6 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 5 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.1 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 13.3 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: Automática • Peso: 107 Kg • Freno Delantero: Disco • Altura asiento: 68 cm • Potencia HP: 9.3 • Cilindrada: 124.6 c.c. PRECIO PÚBLICO: \$
 • Transmisión: 5 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.1 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Banda • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 7.6 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 5 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.1 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 16.8 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: Automática • Peso: 107 Kg • Freno Delantero: Disco • Altura asiento: 78 cm • Potencia HP: 9.2 • Cilindrada: 124.6 c.c. PRECIO PÚBLICO: \$
 • Transmisión: 5 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.1 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Tambor • Potencia HP: 10.5 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 6 velocidades • Capacidad de Combustible: 3.17 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Disco • Potencia HP: 23.5 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: Automática • Peso: 122 Kg • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Banda • Altura asiento: 78 cm • Potencia HP: 8.7 • Cilindrada: 124.6 c.c. PRECIO PÚBLICO: \$
 • Transmisión: 5 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.64 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Tambor • Potencia HP: 12.5 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 5 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.64 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Disco • Potencia HP: 21 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: Automática • Peso: 110 Kg • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Banda • Altura asiento: 78 cm • Potencia HP: 10.7 • Cilindrada: 146.6 c.c. PRECIO PÚBLICO: \$

Fuente: Servimotos Quilichao

De Trabajo

Alta Gama

DE TRABAJO	ALTA GAMA
 • Transmisión: 4 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.2 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Banda • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 8.1 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 4 velocidades Semiautomática • Capacidad de Combustible: 1 Galón • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Disco • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 11.5 PRECIO PÚBLICO: \$
 • Transmisión: 4 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.8 Galones • Encendido: De pedal • Freno Delantero: Banda • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 8.2 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 6 velocidades • Capacidad de Combustible: 4.5 Galones • Encendido: Eléctrico • Freno Delantero y Trasero: Disco • Potencia HP: 38 PRECIO PÚBLICO: \$
 • Transmisión: 4 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.9 Galones • Encendido: Eléctrico y de pedal • Freno Delantero: Banda • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 11.8 PRECIO PÚBLICO: \$	 • Transmisión: 6 velocidades • Capacidad de Combustible: 2.7 Galones • Encendido: Eléctrico • Freno Delantero y Trasero: Disco • Potencia HP: 26 PRECIO PÚBLICO: \$
 • Transmisión: 4 velocidades • Capacidad de Combustible: 3.5 Galones • Encendido: De pedal • Freno Delantero: Banda • Freno Trasero: Banda • Potencia HP: 8.2 PRECIO PÚBLICO: \$	

Fuente: Servimotos Quilichao

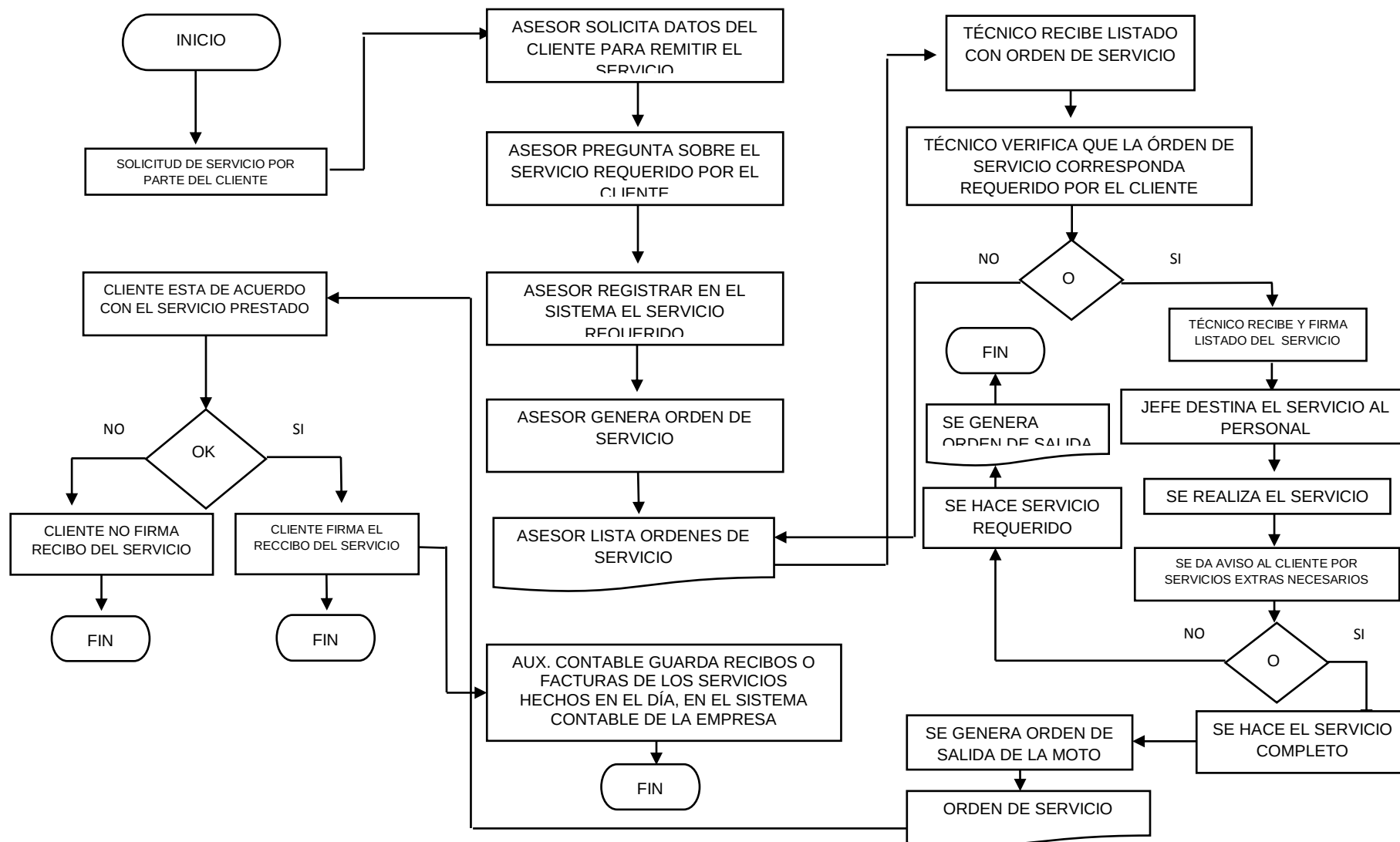
En Servimotos Quilichao, el portafolio de productos es amplio puesto que se manejan varias líneas de motocicletas para el gusto y las necesidades de los diferentes clientes, también se incluyen la venta de repuestos y venta accesorios para motocicletas.

Servicios.

Servimotos Quilichao es oferente de servicios técnicos en cuanto al mercado de motocicletas se refiere; la empresa posee un portafolio amplio, el cual comprende:

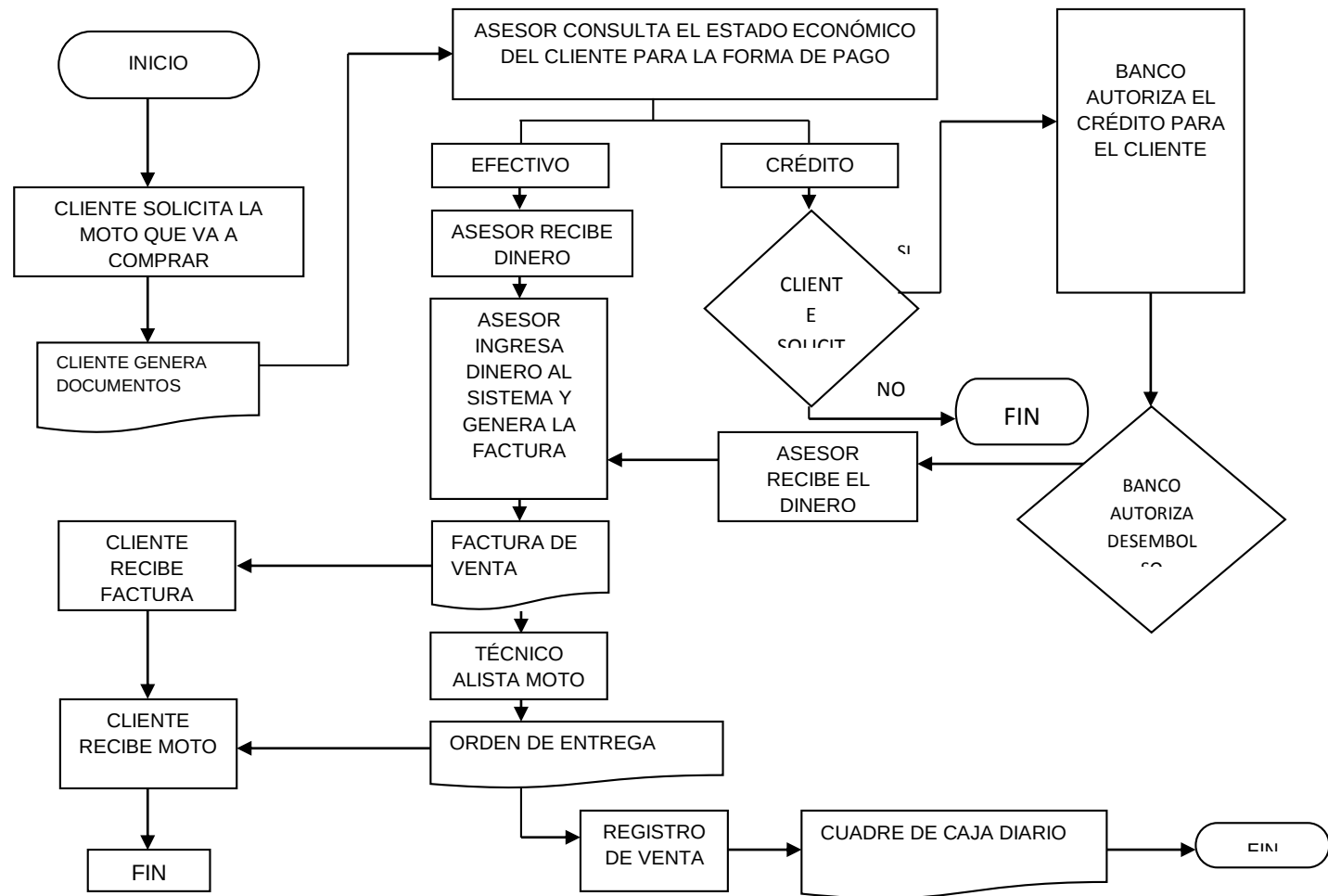
- **Servicio técnico para motocicletas:** Servimotos Quilichao, ofrece el mantenimiento para motocicletas marca AUTEKO dentro de la garantía y post venta.
- **Reparación de motocicletas:** la empresa cuenta con personal calificado para realizar reparaciones por daños importantes y extremos a las motocicletas.
- **Procesos digitales:** AUTEKO provee al concesionario de la maquinaria necesaria para la realización de los mantenimientos, especialmente con tecnología automática.
- **Planta física propia:** Servimotos Quilichao cuenta con dos plantas físicas, una está equipada para el salón de ventas y la otra es el centro de servicios técnicos.
- **Herramienta neumática importada:** parte de la maquinaria y herramienta de trabajo es importada de Estados Unidos, especialista en inyección hidráulica de punta que sólo es tenida por el concesionario, frente a los demás concesionarios en Santander de Quilichao.
- **Herramienta electrónica:** este tipo de herramienta ajusta de manera correcta los productos de AUTEKO, dado que es digital.
- **Repuestos originales con autorización de la ensambladora AUTEKO:** los repuestos que ofrece AUTEKO son originales propios de la marca, que a su vez es el único proveedor del concesionario.
- **Seguros obligatorios:** Servimotos Quilichao, ha incursionado en la venta de servicios obligatorios únicamente para los clientes que adquieran el producto de la marca AUTEKO.

Figura 5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO TÉCNICOS – SERVIMOTOS QUILICHAO



Fuente: autor basado en datos de la empresa (2013)

Figura 6. DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTA DE MOTOCICLETAS – SERVIMOTOS QUILICHAO



Fuente: autor basado en datos de la empresa (2013)

2.3 CLIENTES DE LA EMPRESA

Servimotos Quilichao, actualmente cuenta con una base de clientes, únicamente de personas naturales quienes acuden a la empresa en busca de motocicletas, partes, accesorios y servicios técnico mecánicos.

Personas naturales (mujeres 42%; hombres 58%), provenientes de: Santander de Quilichao, Tacueyó, San Francisco, Corinto, Caldono, Siberia, Mondomo, Buenos Aires, Suarez, Timba, Guachené, El Palo, El Pital, Tres quebradas, Caloto, Toribío, etc.

Vale la pena recalcar que el 80% de los clientes de la empresa lo conforma el mercado perteneciente a los municipios aledaños; el 15% es el mercado potencial de las veredas cercanas al municipio; y el 5% final, es el mercado de las ventas totales de la empresa en Santander de Quilichao, incluyendo a veredas y corregimientos pertenecientes al mismo.

2.3.1 Análisis de Pareto para clientes ABC⁴¹

El Análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: Las "Pocas Vitales" (los elementos muy importantes en su contribución) y los "Muchos Triviales" (los elementos poco importantes en ella).

Para realizar el cálculo, cada elemento se ordena de mayor a menor, según la magnitud de su contribución. Se calcula la magnitud total del efecto como suma de las magnitudes parciales de cada uno de los elementos contribuyentes. El porcentaje de la contribución de cada elemento se calcula:

$$\% = (\text{magnitud de la contribución} / \text{magnitud del efecto total}) \times 100$$

El porcentaje acumulado para cada elemento de la lista ordenada se calcula:

- Por suma de contribuciones de cada uno de los elementos anteriores en la tabla, más el elemento en cuestión como magnitud de la contribución, y aplicando la fórmula anterior.

- Por suma de porcentajes de contribución de cada uno de los elementos anteriores más el porcentaje del elemento en cuestión. En este caso habrá que tener en cuenta el que estos porcentajes, en general, han sido redondeados. Una vez completado este paso tenemos construida la Tabla de Pareto.

⁴¹ Página web disponible en: <http://www.fundibeq.org/default/PWF/pareto.pdf> - 13 de marzo de 2014

De acuerdo a lo anterior, se procede a realizar un análisis ABC o análisis de Pareto, según la segmentación geográfica de clientes, es decir, tomando como referencia los porcentajes en volumen de ventas de la empresa, para lo cual se hace la distribución de la siguiente manera:

- Clientes A = 80% (Municipios aledaños a Santander de Quilichao)
- Clientes B = 15% (Veredas de municipios aledaños a Santander de Quilichao)
- Clientes C = 5% (Casco urbano y parte del casco rural de Santander de Q)

Cuadro 1. Análisis ABC – Servimotos Quilichao año 2013

Clientes	% facturación cliente	Facturación por cliente	Total acumulado	% acumulado
CLIENTES A				
MUNICIPIOS ALEDAÑOS A SANTANDER DE QUILICHAO				
Buenos Aires	11%	\$163.350.000	\$163.350.000	11%
Caloto	10,6%	\$157.410.000	\$320.760.000	21,6%
Corinto	9,8%	\$145.530.000	\$466.290.000	31,4%
Caldono	9,5%	\$141.075.000	\$607.365.000	40,9%
Toribio	8,2%	\$121.770.000	\$729.135.000	49,1%
Guachené	8,1%	\$120.285.000	\$849.420.000	57,2%
Puerto Tejada	8%	\$118.800.000	\$968.220.000	65,2%
Suárez	7,5%	\$111.375.000	\$1.079.595.000	72,7%
Villarrica	7,3%	\$108.405.000	\$1.188.000.000	80%
TOTAL A	80%	\$1.188.000.000	\$1.188.000.000	80%
CLIENTES B				
VEREDAS Y CORREGIMIENTOS DE MUNICIPIOS ALEDAÑOS				
Tacueyó	2,8%	\$41.580.000	\$41.580.000	2,8%
Timba	2,6%	\$38.610.000	\$80.190.000	5,4%
El Ortigal	2,2%	\$32.670.000	\$112.860.000	7,6%
San Francisco	2%	\$29.700.000	\$142.560.000	9,6%
El Palo	1,9%	\$28.215.000	\$170.775.000	11,5%
El Pital	1,8%	\$26.730.000	\$197.505.000	13,3%
Siberia	1,7%	\$25.245.000	\$222.750.000	15%
TOTAL B	15%	\$222.750.000	\$222.750.000	15%
CLIENTES C				
SANTANDER DE QUILICHAO (CASCO URBANO Y PARTE DE CASCO RURAL)				
Santander de Quilichao	1,6%	\$23.760.000	\$23.760.000	1,6%
Mondomo	1,2%	\$17.820.000	\$41.580.000	2,8%
San Rafael	1%	\$14.850.000	\$56.430.000	3,8%
Tres Quebradas	0,7%	\$10.395.000	\$66.825.000	4,5%
Lomitas	0,5%	\$74.250.000	\$74.250.000	5%
TOTAL C	5%	\$74.250.000	\$74.250.000	5%
TOTAL ABC	100%	\$ 1.485.000.000	\$ 1.485.000.000	100%

Fuente: autor basado en datos de la empresa, y Pareto Wilfredo (1893)

2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente en Santander de Quilichao, la competencia en el mercado de motocicletas es alta y competitiva, puesto que han incursionado más empresas que distribuyen marcas reconocidas a nivel mundial. Esto ha quitado participación a la empresa Servimotos Quilichao en el municipio frente a la competencia existente. La competencia de la empresa es:

- **Andina Motors S.A. Santander de Quilichao**

El compromiso del servicio es ofrecer la mejor atención, de forma personalizada, poniendo a disposición personal altamente calificado para atender las necesidades y exigencias del cliente. Se encuentra ubicada en la calle 6 No. 12-11 de Santander de Quilichao y es distribuidor autorizado de la marca Honda.

Para mantener la motocicleta en óptimas condiciones ofrecen los servicios de mantenimiento e inducen correctamente el uso de la misma de acuerdo con sus características, ventajas y beneficios.

Honda a nivel mundial emplea la más alta tecnología para fabricar motocicletas de fácil mantenimiento, a precios adecuados y con bajas emisiones de gases contaminantes, comprometiéndose a brindar los servicios y repuestos necesarios para que la motocicleta tenga siempre el mismo desempeño, para garantizar seguridad y confianza⁴².

Actualmente, manejan un portafolio de servicio y productos que comprende: motos urbanas, doble propósito, cuatrimotos; seguros, cascos y accesorios, servicios postventa.

Cuadro 2. Características de la competencia - Honda

Características	Andina Motors – Honda
Ubicación estratégica	El punto de venta se encuentra en el barrio el centro, de Santander de Quilichao, cerca al comercio. Esto le da la posibilidad de un fuerte acercamiento con los clientes y de la facilidad para que ellos ubiquen el almacén.
Ventaja competitiva	Actualmente, Honda es la marca líder en ventas de Santander de Quilichao, puesto que tiene un portafolio de productos amplio al alcance de cualquier persona. Además el centro de servicios maneja personal capacitado y sobre todo cuentan con amplia experiencia en tiempo a nivel local.

⁴² Página web disponible en: <http://motos.honda.com.co/Introduccion> - 07 de noviembre de 2013

Continuación

Desventajas	Aunque la marca tiene productos a precios asequibles, no todas las personas pueden adquirirlos porque el rango de precios es contradictorio en comparación a otras marcas, lo que obliga a la gente a solicitar préstamos para hacer la compra. Además los repuestos son altos en costos.
Valor agregado	Honda ofrece garantía post-venta y mantenimiento a sus productos.
Posición en el mercado	Actualmente, Honda es líder en el mercado de Santander de Quilichao. De acuerdo al RUNT ocupa el 1° lugar en posicionamiento por ventas del 44% sobre la competencia.

Fuente: autor, basado en información de la empresa y Cámara de Comercio del Cauca (2014).

• Solarte Motos Suzuki

Solarte Motos Suzuki ubicada en la carrera 13 No. 8-61, es una empresa que nace por la necesidad de posicionar la marca y satisfacer la demanda de un medio de transporte ágil y económico, en Santander de Quilichao. La empresa es distribuidor autorizado de los productos de marca Suzuki.

La constante asesoría Japonesa unida al excelente servicio postventa que se apoya en una amplia red de concesionarios, almacenes directos, talleres autorizados distribuidos a lo largo y ancho de la geografía nacional, ha permitido el posicionamiento en el mercado del negocio a nivel local.

La política se enfoca en satisfacer totalmente al cliente con un transporte ágil y económico basándose en unos excelentes proveedores, una alta tecnología y un personal competente que aplica en el proceso de altos estándares de calidad y que están comprometidos con la protección del medio ambiente⁴³.

Actualmente tienen un amplio portafolio de productos y servicios enfocados en: motocicletas, motos fuera de borda, accesorios, repuestos genuinos, servicio técnico way of life, planes empresariales, servicios postventa, etc.

Cuadro 3. Características de la competencia – Suzuki

Características	Solarte Motos – Suzuki
Ubicación estratégica	La ubicación de este punto de venta se encuentra sobre la panamericana, cuyo lugar es altamente visible y asequible a potenciales clientes.

⁴³ Página web disponible en: <http://www.motos-suzuki.com/santanderdequilichao> - 07 de noviembre de 2013

Continuación

Ventaja competitiva	La marca Suzuki es reconocida por sus productos de alta calidad japonesa y por los accesorios que se pueden conseguir con facilidad.
Desventajas	El servicio técnico es aceptable, pese a los largos tiempos en mantenimientos para las motocicletas.
Valor agregado	Ofrece el servicio técnico way of life, enfocado a productos innovadores para estilos de vida descomplicados.
Posición en el mercado	No es líder. Según el RUNT ocupa el 5° lugar en posicionamiento por ventas del 5% sobre la competencia.

Fuente: autor, basado en información de la empresa y Cámara de Comercio del Cauca (2014).

• Mayuyi Motos Colombia

Esta distribuidora de la marca AKT ubicada en la carrera 13 No. 7-50 en Santander de Quilichao, ofrece soluciones de transporte enfocados a mejorar la calidad de vida de los clientes, creando un crecimiento sostenible para los empleados, proveedores y accionistas.

En 2013, AKT sigue siendo la opción más económica y de más fácil acceso del mercado con el mejor respaldo. En su portafolio de productos, ofrecen: motocicletas urbanas, deportivas, de trabajo y de alta gama; accesorios, repuestos, servicios postventa, etc⁴⁴.

Cuadro 4. Características de la competencia – AKT

Características	Mayuyi Motos – AKT
Ubicación estratégica	Mayuyi Motos se encuentra sobre la vía panamericana, cerca a una de las marcas de competencia, que es un excelente lugar para atraer clientes.
Ventaja competitiva	AKT es la marca de motocicletas más económicas a nivel nacional, por ello ha aumentado su volumen en ventas a nivel local.
Desventajas	Los productos de AKT son evaluados como de baja gama, por lo que son cambiados por otras marcas.
Valor agregado	Ofrecen un amplio servicio técnico de mantenimiento.

⁴⁴ Página web disponible en: <http://www.aktmotos.com/home/1> - 07 de noviembre de 2013

Continuación

Posición en el mercado	No es líder. Según el RUNT ocupa el 4° lugar en posicionamiento por ventas del 11% sobre la competencia.
-------------------------------	--

Fuente: autor, basado en información de la empresa y Cámara de Comercio del Cauca (2014).

- **Incolmotos Yamaha Santander de Quilichao**

La empresa Incolmotos distribuidora de la marca Yamaha, se encuentra ubicada en la carrera 13 No. 12-66 de Santander de Quilichao. Incolmotos YAMAHA es una compañía excepcional, y una de las empresas más rentables y de mayor crecimiento en Colombia y dentro del Grupo YAMAHA. Entrega siempre a sus clientes valor que permanece en el tiempo, con una excelente gestión de sus recursos y administración de calidad cumpliendo con sus responsabilidades sociales empresariales y con ética, motivo que le ha dado posicionamiento a la sucursal local. El valor agregado de YAMAHA se encuentra en las tiendas 3s, motos, repuestos y servicio técnico, como portafolio de productos y servicios.⁴⁵

Cuadro 5. Características de la competencia – Yamaha

Características	Incolmotos - Yamaha
Ubicación estratégica	Las instalaciones de Yamaha en Santander de Quilichao están presentes en el barrio el centro, cerca al comercio del municipio como estrategia de atracción a los clientes.
Ventaja competitiva	Se enfocan en la gestión de recursos para cumplir con responsabilidades de ámbito social, moral y ambiental que han posicionado la marca a nivel nacional.
Desventajas	Poseen un portafolio de servicio menos amplio que las otras marcas competentes.
Valor agregado	Tienen un programa llamado tiendas 3s enfocado hacia a la calidad del producto.
Posición en el mercado	No es líder. Según el RUNT ocupa el 6° lugar en posicionamiento por ventas del 4% sobre la competencia.

Fuente: autor, basado en información de la empresa y Cámara de Comercio del Cauca (2014).

⁴⁵ Página web disponible en: <http://www.incolmotos-yamaha.com.co/site/Home/tabid/38/Default.aspx> - 07 de noviembre de 2013

2.4.1 Estadísticas de la Competencia

A continuación, se presentan datos estadísticos de las empresas distribuidoras de motocicletas de marcas reconocidas en el mercado nacional con referencia al comportamiento en ventas en Santander de Quilichao, el cual se podrá analizar la participación de cada uno respecto a la competencia.

Tabla 2. VOLUMEN DE VENTAS MOTOCICLETAS – SANTANDER DE QUILICHAO 2013												
Etiquetas de fila	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	TOTAL	RUNT
AKT	12	11	11	12	10	13	16	19	18	21	143	11%
AUTECO	28	34	39	51	48	43	59	55	65	73	495	20%
HONDA	45	48	43	62	57	60	95	115	132	160	817	44%
SUZUKI	3	4	2	8	7	6	10	14	17	21	92	5%
YAMAHA	6	5	4	7	8	5	8	12	15	18	88	4%
OTRAS	18	14	16	18	20	18	22	29	33	35	223	16%
TOTAL	111	116	115	157	150	145	210	244	280	328	1858	100%

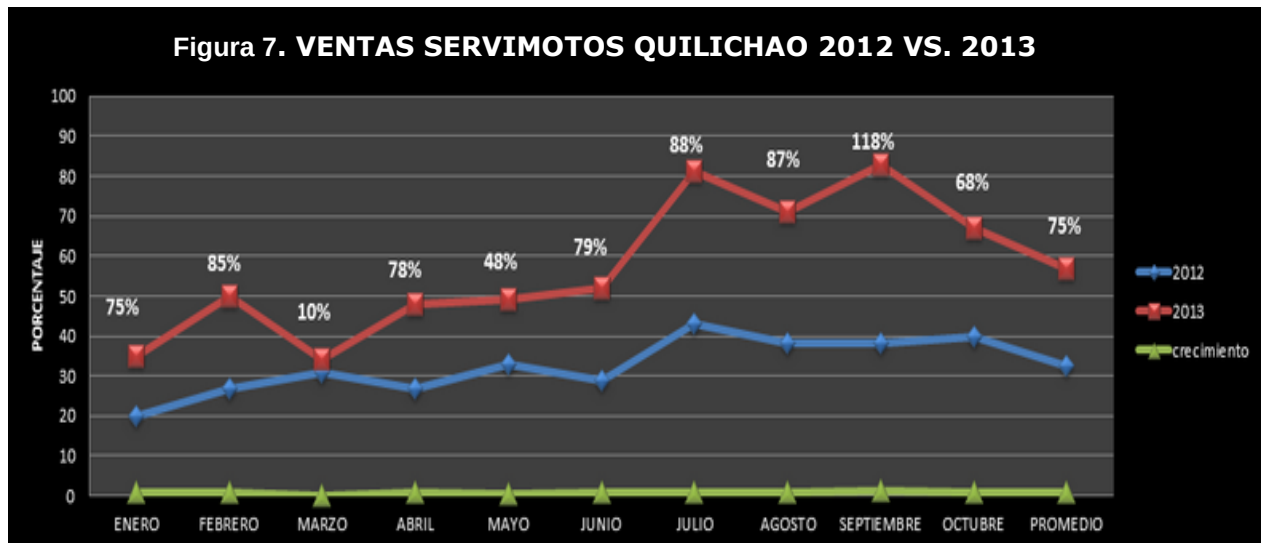
Fuente: Secretaría de Tránsito – Santander de Quilichao, Cauca (2013).

Tabla 3. VENTAS APROXIMADAS EN MILLONES DE PESOS DE DISTRIBUIDORAS DE MOTOCICLETAS – SANTANDER DE QUILICHAO 2013.	
AKT	\$ 429.000.000
AUTECO	\$ 1.485.000.000
HONDA	\$ 2.451.000.000
SUZUKI	\$ 276.000.000
YAMAHA	\$ 264.000.000
OTRAS	\$ 669.000.000

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca – Santander de Quilichao, Cauca (2013).

Este es el RUNT de Santander de Quilichao el cual se ve que el líder es la marca Honda, puesto que dobla la participación de Auteco, marca distribuida por Servimotos Quilichao.

Es importante recalcar que Servimotos Quilichao ha logrado mejorar sus ventas en un 75% el último año a través del incremento de unidades vendidas de motocicletas y servicios técnicos. Los siguientes datos han sido referidos por Auteco, oficina principal en Medellín, Antioquia.



Fuente: Auteco, Medellín (2013).

2.4.2 El Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades⁴⁶.

Es necesario en toda acción encaminada en la atracción de clientes, realizar estrategias que sigan los objetivos acordes de la empresa para fortalecer los puntos fuertes en los que se tiene la experiencia y la infraestructura adecuada para ofrecer lo que los clientes en realidad necesitan, pero no solo es eso, sino mejorar aquellos puntos débiles que hacen que nuestros procesos se vean trincados a ser eficientes, así es como el negocio, pese a pertenecer a un sector económico dinámico, tiene dificultades en el mercado.

Aquí se tiene la respectiva comparación de las marcas de motocicletas que están en el mercado de Santander de Quilichao hecha por expertos, de acuerdo a variables en el servicio que cada uno de los negocios ofrece a sus clientes.

⁴⁶ Página web disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> - 07 de noviembre de 2013.

Tabla 4. Matriz del perfil competitivo

Variables	Peso	AUTECO		HONDA		YAMAHA		AKT		SUZUKI	
		Valor	v/sopesado	Valor	v/sopesado	Valor	v/sopesado	Valor	v/sopesado	Valor	v/sopesado
Precios competitivos	4	0.20	0.80	0.25	1	0.15	0.60	0.30	1.2	0.20	0.80
Calidad de los servicios	3	0.25	0.75	0.20	0.60	0.20	0.60	0.15	0.45	0.20	0.60
Diversidad en productos	4	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.25	1	0.20	0.80
Servicio postventa	3	0.10	0.30	0.20	0.60	0.25	0.75	0.15	0.45	0.20	0.60
Canales de distribución	2	0.20	0.40	0.10	0.20	0.15	0.30	0.15	0.30	0.20	0.40
TOTAL		1	3.3	1	3.4	1	3.2	1	3.4	1	3.2

Fuente: expertos en mercadotecnia Auteco basado en datos de la empresa, Secretaría de Tránsito, Cámara de Comercio del Cauca y Fred R. David (2003), Concepto de administración estratégica.

2.4.3 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas⁴⁷ enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. A continuación se explica detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter en relación a Servimotos Quilichao.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: el sector de la industria en el que se encuentra Servimotos Quilichao, demuestra que hay muchas ganancias económicas y muchos beneficios, por ello hay nuevas empresas o marcas que aprovechan las oportunidades que ofrece ese mercado, aunque la competencia últimamente se base en la “guerra de precios”, dada la diversidad en la línea de motocicletas sencillas y económicas.
- Amenaza de posibles servicios sustitutos: un servicio sustituto constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Por ejemplo, el aumento de talleres mecánicos en el municipio ha hecho que la competencia se incremente y no solo ello, sino la continua aparición de accesorios y repuestos genéricos para los vehículos que sustituyen los originales por ser de más bajo precio.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores son uno de los elementos más importantes en el proceso de posicionamiento de la empresa en el mercado; en este caso la empresa es distribuidora autorizada por una marca y por eso cuenta exclusivamente con un solo proveedor AUTEKO. Ello permite que la imagen de la organización se acredite para ofrecer calidad y garantía a través de su portafolio de productos y servicios.
- Poder de negociación de los clientes: los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad. En este caso, el cliente está a la vanguardia en productos de transporte y servicios mecánicos, por eso prefieren calidad.
- Rivalidad entre competidores existentes: de acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

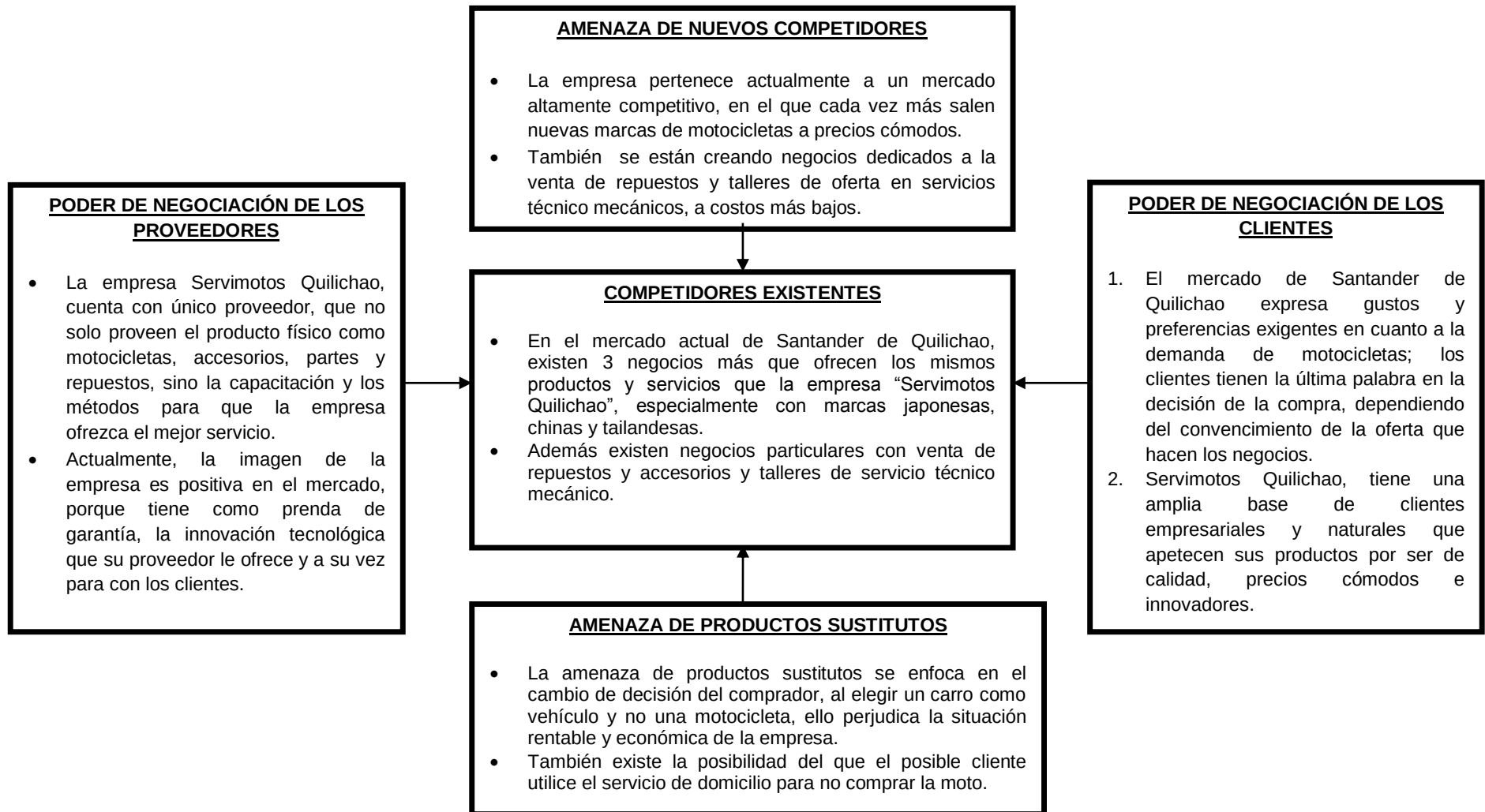
⁴⁷ PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires, Argentina. 1980

Por ello, es importante que la empresa cree continuamente estrategias de mercadeo y ventas que les facilite llegar a los clientes, especialmente en el servicio y la infraestructura que han conseguido a través del tiempo, así como el personal altamente capacitado para satisfacer las necesidades de aquellos demandantes de la empresa.

Actualmente la empresa “Servimotos Quilichao” cuenta con cuatro negocios que son su competencia en el mercado de Santander de Quilichao, aunque ofrecen el mismo producto y servicio, es necesario crear estrategias que permitan generar la diferencia en la innovación tecnológica, las instalaciones y la amplia gama de referencias en líneas de motocicletas como ventaja competitiva.

A continuación, se muestra la interrelación de las 5 fuerzas de Michael Porter en Servimotos Quilichao.

Figura 8. CINCO FUERZAS DE PORTER – SERVIMOTOS QUILICHAO.



Fuente: autor basado en PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. (1980)

2.5 CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

El marco conceptual de la cadena de valor de Michael Porter es un modelo que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las firmas pueden crear valor y ventaja competitiva⁴⁸.

La cadena de valor de Porter, está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias componen la línea funcional:

Logística de entrada: incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento del transporte.

Operaciones: incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en producto final.

Logística de salida: las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes: almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución.

Marketing y ventas: las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo: selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas.

Servicio: las actividades que mantienen y realzan el valor del producto, incluyendo: soportes de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones.

Las actividades de apoyo contienen los procesos de las personas y el margen de utilidad:

Adquisiciones: consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria.

Desarrollo de tecnología: incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseños, rediseños.

Administración de recurso humano: las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y gerentes.

⁴⁸ PORTER Michael. Competitive Advantage.1985

Infraestructura de la empresa: incluye la gerencia general, la gerencia de planteamiento, las finanzas, la contabilidad, los asuntos públicos, la gerencia de la calidad.

Crear una ventaja de costos basada en la cadena de valor: una firma puede crear una ventaja de costos: reduciendo los costos de las actividades individuales de la cadena de valor, o configurando nuevamente la cadena de valor. Una ventaja de costos puede ser creada reduciendo los costos de las actividades primarias, pero también reduciendo los costos de las actividades de apoyo.

Una vez que se ha definido la cadena de valor, un análisis de costos puede realizarse asignando costos a las actividades de la cadena de valor. Porter identificó diez factores conductores de costos relacionados con las actividades de la cadena de valor:

1. Las economías de escala.
2. El aprendizaje.
3. La utilización de la capacidad instalada.
4. Mecanismos de articulación entre actividades.
5. Correlaciones entre las unidades de negocio.
6. Grado de integración vertical.
7. Sincronización de la entrada al mercado.
8. Política estratégica empresarial orientada a costos.
9. Ubicación geográfica.
10. Factores institucionales (regulación, actividad sindical, impuestos).

A continuación se describe la cadena de valor para la empresa Servimotos Quilichao, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

2.5.1 Cadena de Valor – Servimotos Quilichao

La cadena de valor en Servimotos Quilichao permite observar y analizar los procesos operativos y administrativos de la organización para buscar el camino hacia la maximización de la creación de valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar la propuesta de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda⁴⁹.

La cadena de valor es una herramienta eficaz para las empresas que interactúan bajo procesos operativos, administrativos y comerciales, con ello es posible

⁴⁹ PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: The Free Press. 1986.

generar valor agregado a los productos o servicios que se ofrecen a los clientes, pero también permite implementar estrategias a cualquier área, especialmente aquellas donde haya que minimizar costos.

En ésta herramienta se pueden analizar las actividades primarias que son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta; así mismo están las actividades de apoyo que son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y recursos en general, para el funcionamiento de la empresa⁵⁰.

Tabla 5. Cadena de valor – Servimotos Quilichao

INFRAESTRUCTURA	Servimotos Quilichao cuenta con dos locaciones propias ubicadas en Santander de Quilichao. Las instalaciones son adecuadas a las necesidades de los empleados, tanto del área operativa como del área administrativa, ya que están suficientemente dotados de materiales e insumos para cumplir con las labores que les corresponden; así mismo las salas de ventas son vistosas y atractivas para los clientes.				
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Convocatoria para selección de Mano de Obra	Contratación de Técnicos mecánicos y Administrativos	Afiliación a seguridad social, pensión, prestaciones sociales.	Inducción, capacitación y entrenamiento en el puesto de trabajo	Pago de salarios + prestaciones legales.
DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	Herramientas técnicas de punta	Software contable y administrativo	Software de control para motocicletas	Actualización y mantenimiento de motos	Base de datos de clientes
COMPRAS	Solicitud de insumos, accesorios, motocicletas	Control de calidad a insumos, accesorios y motocicletas	Políticas de compra y venta de los servicios y de los productos	Supervisión de la calidad del servicio y de los productos	Garantía post venta del servicio y del producto
	Logística interna: procesos de venta	Operaciones técnicas mecánicas y comerciales del servicio	Logística externa: entre final del producto o servicio	Servicio al cliente	Servicio postventa: garantía y mantenimiento
	Llegada de insumos a las oficinas	Mantenimiento a herramientas de trabajo para la prestación de servicios	Disposición de mano de obra para la oferta de servicios	La venta se hace de acuerdo a la solicitud del cliente.	Asistencia técnica permanente del servicio

Fuente: autor basado en PORTER, Michael. Competitive Advantage (1986)

⁵⁰ Ibid

Desagregación de actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto o servicio, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: Actividades de logística interna, actividades de operaciones, actividades de logística externa, actividades de mercadeo y ventas, y actividades de servicios⁵¹.

Logística interna y operaciones:

La logística Interna de Servimotos Quilichao, se hace de la siguiente forma:

- **Recepción de insumos, maquinaria, repuestos y bienes de consumo:** la empresa en este caso, recibe los bienes solicitados con las facturas, es decir, la original y la copia; la copia de la factura se devuelve junto con el código de ruta y las descripciones de aquellos que haya salido defectuoso, siempre y cuando no se pueda arreglar, puesto que las partes con daños leves, la empresa se hace cargo de su restauración y se cobra esto a la casa matriz.
- **Selección de proveedores:** la empresa tiene actualmente un solo proveedor que es la marca Auteco, la cual provee las motocicletas, los accesorios, las partes y todo lo relacionado con el negocio esencial, en cuanto a las pólizas y venta de seguros, el proveedor es la empresa Seguros del Estado.
- **Petición de mercancías:** se solicita a la casa matriz las motocicletas de acuerdo al nivel de stock del inventario; MONICA es el software de la página web de AUTEKO que avisa el nivel de pedido a solicitar. Para Servimotos Quilichao que es un concesionario grado B, debe tener una unidad de motocicleta por modelo y color de cada línea; así mismo se maneja la división de repuestos, partes y accesorios.
- **Control de inventario:** el control de inventario en Servimotos Quilichao se realiza los días lunes con periodicidad semanal, o en su defecto los martes si precede un día festivo, además del inventario mensual para el control contable; este se lleva a cabo a través de ORION, software de contabilidad e IMPACTA que maneja el volumen de motocicletas, partes, accesorios y repuestos en bodega, despachados, entregados con periodicidad semanal y mensual.
- **Plan de pagos a proveedores:** el pago al proveedor se hace a través del software IMPACTA y es de contado a 30 días sin interés; si el plazo se aumenta se cobra un interés de mora, o por el contrario si el pago se efectúa

⁵¹ Ibid

antes de los 10 días, la empresa obtiene un descuento del 1,5% sobre la factura.

Logística externa:

La logística externa de Servimotos Quilichao, se maneja de la siguiente manera:

- **Compras de maquinaria e insumos en otras ciudades:** las compras de todo lo referente a la empresa (motocicletas, accesorios, repuestos, partes y herramientas) se hacen a la casa matriz que se encuentra ubicada en Medellín, Antioquia, y se realiza a través de IMPACTA, un software especial que ofrece AUTEKO en su página web. El traslado de los bienes es a través de Carguesa, Rápido Ochoa u otras empresas de transporte particular.
- **Políticas de cobro del servicio:** Servimotos Quilichao únicamente hace sus ventas de contado a todos sus clientes; la empresa también realiza la conexión para aquellas personas que compran a través de créditos con una empresa bancaria llamada Crediorbe.

Ventas y servicio al cliente:

- **Publicidad:** Servimotos Quilichao no realiza publicidad en sus puntos de venta, ésta es hecha directamente por la marca AUTEKO. La empresa responde a la casa matriz por un costo de \$10.000 por motocicleta para la inversión de la publicidad que es transmitida en canales nacionales e internacionales, radio, prensa e internet.
- **Servicio al cliente:** la atención se hace de manera personalizada a los clientes, cuando estos llegan al punto de venta.

Servicios en Servimotos Quilichao:

- **Postventa:** la garantía de la motocicleta viene desde la planta principal y su reclamación se hace a través de la página web. Servimotos Quilichao tiene un centro de servicios tipo A que lo acredita a nivel nacional como un punto de atención en el cual todo tipo de motocicletas que sean marca AUTEKO, así hayan salido de circulación, su garantía puede atendida en este lugar.
- **Mantenimiento:** en la cuestión de mantenimiento y reparación, la empresa solo está autorizada para atender clientes con motocicletas marca AUTEKO.

Descripción de las actividades de apoyo y/o soporte

Gestión de recursos humanos:

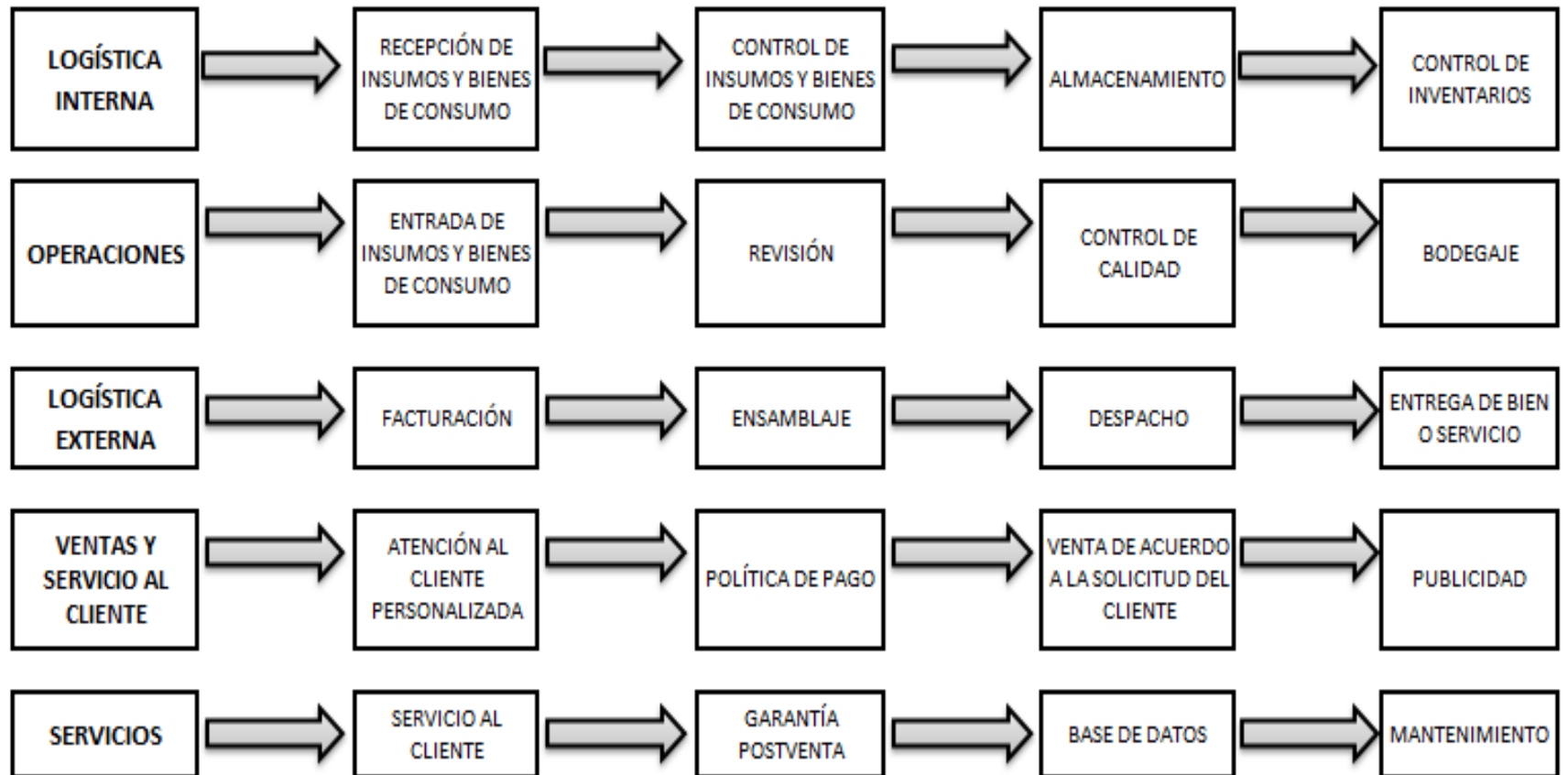
La gestión de los recursos humanos enfatiza especialmente las siguientes actividades de apoyo:

- **Selección de la mano de obra:** la empresa hace convocatoria a través de redes sociales, avisos y voz a voz, de acuerdo a ello realiza entrevistas preliminares a los candidatos, pero la casa matriz es quien da el visto bueno y elige el personal. En el área operativa se convocan especialmente personas egresadas de instituciones educativas como el SENA y Comfacaucá.

Desarrollo de tecnología:

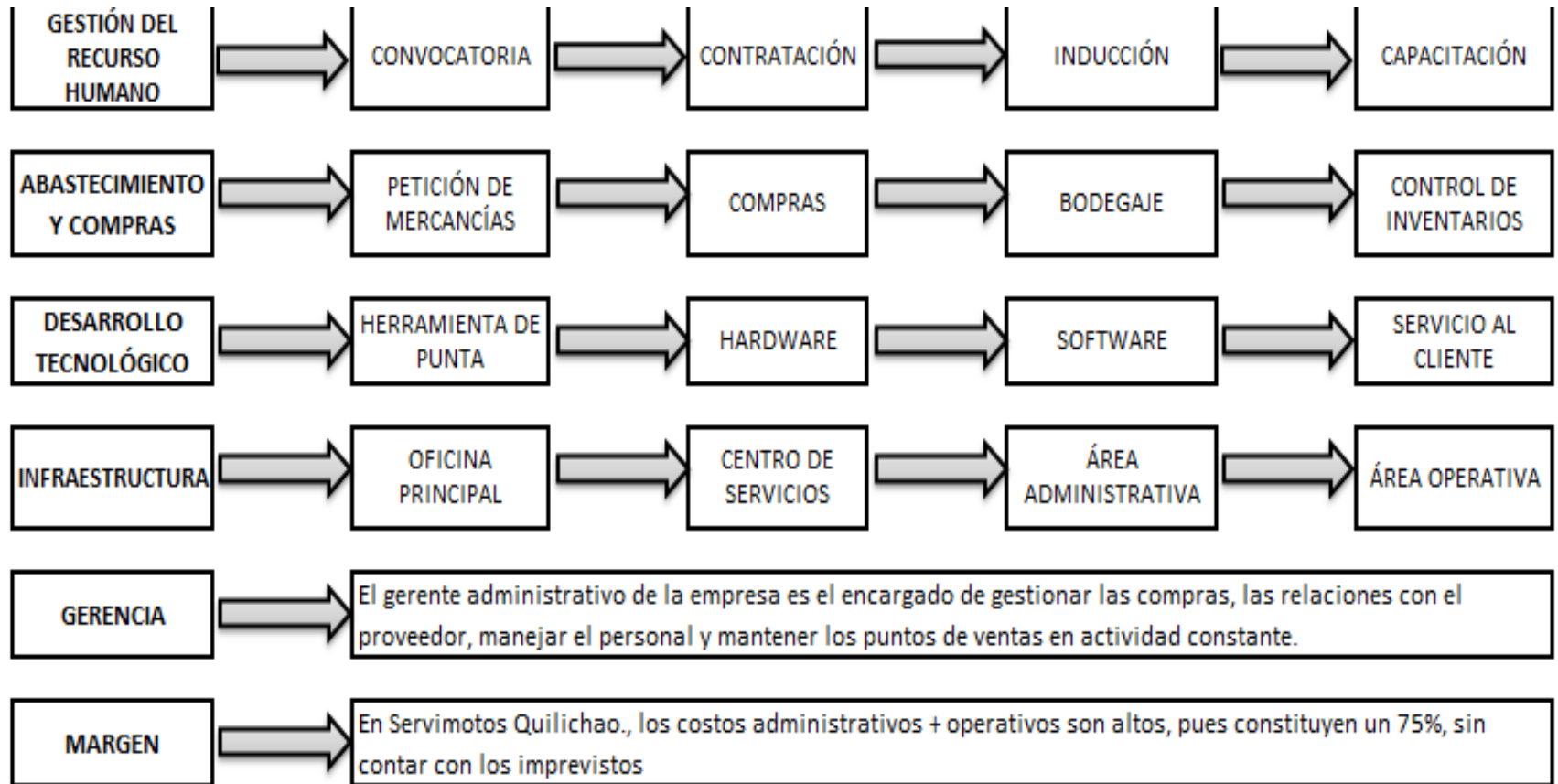
- **Tecnología de punta:** la empresa maneja herramienta especializada que viene desde la casa matriz y ésta debe ser cambiada cada 6 meses, para brindar un mejor servicio; se cuenta con un scanner que permite revisar el vehículo sin desarmarlo para evitar sobrecostos al cliente.
- **Software:** la empresa cuenta con una plataforma digital contable llamada ORION, también cuentan con la página web de AUTEKO que es la herramienta por la cual hacen todas las operaciones técnicas, especialmente por los links de MONICA e IMPACTA.
- **Hardware:** actualmente la empresa cuenta con 5 computadores que son destinados al área administrativa, y un circuito cerrado de televisión con un total de 16 cámaras con alarma incluida que realizan un monitoreo las 24 horas a las instalaciones de los puntos de venta.

Figura 9. Desagregación de actividades primarias – Servimotos Quilichao



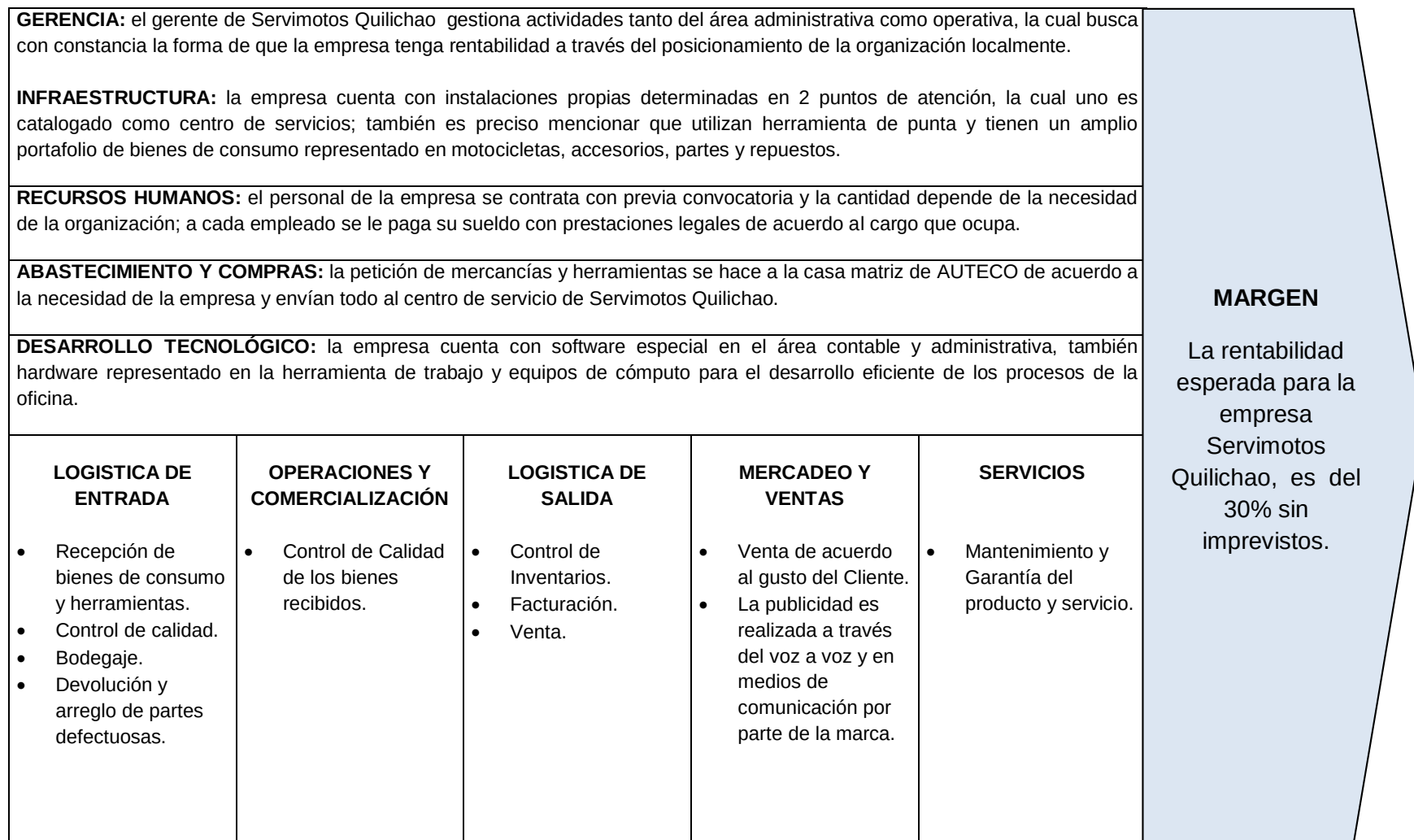
Fuente: autor basados en Porter, M. Competitive Advantage (1985)

Figura 10. Desagregación de actividades de apoyo – Servimotos Quilichao



Fuente: autor basados en Porter, M. Competitive Advantage (1985)

Figura 11. Cadena de valor final – Servimotos Quilichao



Fuente: autor basados en Porter, M. Competitive Advantage (1985)

De acuerdo al análisis interno hecho a Servimotos Quilichao se concluye que, la cadena de valor es una herramienta administrativa que ayuda a la identificación de falencias en las que puede estar incurriendo la organización en sus procesos de venta de productos y servicios. A través de ello es posible crear ciertas estrategias según la estructura de las actividades primarias y de apoyo, con el fin de lograr un mejoramiento que sea continuo para la empresa.

Las actividades primarias pueden establecer mecanismos de mejoramiento en la logística actual de la empresa, además se pueden crear estrategias de publicidad, que en el momento no existen en la organización para intentar acrecentar el mercado de Servimotos Quilichao localmente.

La cadena de valor permite que el propietario de la empresa, tras el análisis interno, pueda arriesgarse a tener un margen de rentabilidad esperado siempre y cuando, las estrategias a crear den en un futuro los resultados que se pretenden, así es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

GERENCIA: el gerente de Servimotos Quilichao gestiona actividades tanto del área administrativa como operativa, la cual busca con constancia la forma de que la empresa tenga rentabilidad a través del posicionamiento de la organización localmente.

INFRAESTRUCTURA: la empresa cuenta con instalaciones propias determinadas en 2 puntos de atención, la cual uno es catalogado como centro de servicios; también es preciso mencionar que utilizan herramienta de punta y tienen un amplio portafolio de bienes de consumo representado en motocicletas, accesorios, partes y repuestos.

RECURSOS HUMANOS: el personal de la empresa se contrata con previa convocatoria y la cantidad depende de la necesidad de la organización; a cada empleado se le paga su sueldo con prestaciones legales de acuerdo al cargo que ocupa.

ABASTECIMIENTO Y COMPRAS: la petición de mercancías y herramientas se hace a la casa matriz de AUTEKO de acuerdo a la necesidad de la empresa y envían todo al centro de servicio de Servimotos Quilichao.

DESARROLLO TECNOLÓGICO: la empresa cuenta con software especial en el área contable y administrativa, también hardware representado en la herramienta de trabajo y equipos de cómputo para el desarrollo eficiente de los procesos de la oficina.

En conclusión, el segundo capítulo permite tener un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa desde el ámbito interno, con el fin de evaluar los procesos administrativos y técnicos que desarrollan para obtener un posible mejoramiento del posicionamiento de la organización en el mercado automotriz de Santander de Quilichao.

3. EVALUACIÓN DE LOS ENTORNOS

El análisis del macroambiente o de los entornos es fundamental para las empresas dado que, con ello se logra adaptar el ente organizacional con los cambios generados por el entorno que lo rodea. Esto a su vez permite identificar plenamente las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se presentan en la organización, para ayudar a contrarrestar la problemática de la misma.

Dicho análisis permitió la recolección y evaluación de información económica, sociocultural, demográfica, ecológica, jurídica, política y tecnológica, con el fin de determinar las actuales condiciones en las que la empresa Servimotos Quilichao, desarrolla su actividad comercial. A continuación se presenta una guía del macroambiente consistente en⁵²:

El entorno demográfico plantea el tratamiento de factores como la composición poblacional del municipio; el entorno sociocultural, muestra las variables relacionadas con el bienestar social de la comunidad en general, planteadas por el gobierno nacional; en el entorno económico se trabajan variables del ambiente externo, que tienen que ver con el crecimiento y política económica del país; en el entorno político, se encuentran los temas referentes a la situación política del país; en el entorno jurídico, se desarrollaron los temas pertenecientes a las normas y reglamentos del sector; el entorno tecnológico analiza aspectos relacionados con el nivel de desarrollo tecnológico y sostenible del sector; y finalmente el entorno ecológico da a conocer las normas de conservación del medio ambiente. Desde esta perspectiva se analizarán los entornos de acuerdo al comportamiento de la empresa en su ambiente.

3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Es de importancia para el ámbito empresarial conocer la información proveniente de la población de un lugar específico, dado que a través de ello se genera el comportamiento de algunas variables demográficas que pueden estar relacionadas directamente con el potencial de mercado existente para un determinado producto o servicio.

De acuerdo con los datos consignados por el censo de población, se pueden destacar como importantes para el sector y empresa que son objeto de análisis los siguientes aspectos (DANE, 2011):

⁵² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales". México: Editorial Mc Graw Hill. 1998.

Santander de Quilichao cuenta con 87.872 habitantes que corresponden al 6.4% del total de la población del departamento del Cauca y el 23% de la región norte del departamento; la población del municipio está compuesta por las tres etnias, de tal forma que del total del censo del año 2011, el 19.4% es indígena Páez, el 33.4% se reconocen como afro y el 47.2% restante son mestizos. El crecimiento estimado en los últimos tres años, comparando la proyección existente con los resultados del censo 2.011 es de aproximadamente 1.5% anual, que comparado con la tasa de crecimiento departamental (0.77%, calculo 2.005 - 2.010), es elevada⁵³.

Santander de Quilichao ha sido afectado de manera notoria por el fenómeno del desplazamiento forzado y voluntario. Muchas familias se han asentado en este municipio debido a lo atractivo de la economía en crecimiento y al desarrollo urbano que está presentando. De otra parte, la población urbana ha venido creciendo notoriamente, de tal forma que la población rural ha dejado de ser mayoría absoluta, pasando de 52% en el año 1.993 a 48% en el 2.009.

Otro aspecto destacable es la numerosa población escolar que existe, 20.110 estudiantes en las instituciones públicas y privadas, lo cual corresponde aproximadamente al 24% del total de población; esto sucede debido que la población de Santander de Quilichao es una población relativamente joven en su mayoría, contando con cerca del 42% de la población en edad de 0 a 26 años de edad. Teniendo en cuenta que la población joven es uno de los nichos fuertes y permanentes con que cuenta el mercado de la demanda de motocicletas, favorece el proyecto.

Tabla 6. Análisis Externo - Entorno Demográfico.

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Incremento anual del 1,5% de la población de Santander de Quilichao.	O			X			X	
Estructura poblacional de Santander de Quilichao	O			X		X		
Diversidad de grupos étnicos: 19.4% indígena, 33.4% afrodescendiente, 47.2% mestiza	O				X		X	
Santander de Quilichao es el 2° municipio más grande de la región.	O			X		X		
Santander de Quilichao posee una ubicación geográfica estratégica en el norte del Cauca.	O				X			X

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos de: DANE. Secretaría de Planeación Municipal (2012).

⁵³ Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Santander de Quilichao. 2000-2010, p 155.

El impacto del entorno sobre la empresa es de nivel medio, puesto que las variables demuestran una oportunidad ya que la población del municipio de Santander de Quilichao y sus alrededores son activos en la demanda de vehículos, especialmente motocicletas.

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

El municipio de Santander de Quilichao ha venido presentando una economía creciente, según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, dado el desarrollo en el sector comercial como foco principal para este tema de investigación.

En el sector servicios, sobresale el subsector comercio, formal e informal, debido a que Santander de Quilichao es centro de intermediación regional para la distribución de bienes y servicios; el crecimiento de la actividad económica ha atraído el ingreso a la región de un buen número de instituciones que prestan servicios financieros, al igual que ha crecido la oferta de servicios educativos, de telecomunicaciones y todos lo relacionados con el sector salud. Es importante, así mismo, que la intensificación de la actividad económica haya traído consigo una acción dirigida a la promoción, apoyo y orientación para los distintos subsectores, de parte de instituciones públicas y privadas, con el fin de impulsar la formación de verdaderas cadenas productivas en la región.

La ubicación geográfica de Santander de Quilichao en el contexto regional y Nacional constituye una gran ventaja que, siendo una ventaja comparativa está siendo aprovechada para que se convierta en fuente para el desarrollo de ventajas competitivas; puesto que este municipio está cerca de uno de los principales centros de producción y de consumo masivo (Cali) del país; se ve así mismo beneficiado por las relaciones que tiene la ciudad de Cali con otros centros de gran importancia como Barranquilla, Bogotá y Medellín; la cercana ubicación al puerto de Buenaventura y su articulación a una gran arteria vial como es la vía panamericana, le otorgan la movilidad necesaria para el ingreso y salida de grandes proveedores⁵⁴.

Las condiciones económicas hacen referencia a una amplia gama de factores tales como la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, el tipo de cambio monetario, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el costo de la mano de obra y la demografía de la población.

La estructura económica del municipio está soportada en los tres sectores: económicos, agropecuarios, manufacturero y de servicios. Sobresalen los subsectores agrícola y pecuario por el cultivo de la caña y la ganadería extensiva y en el sector de servicios en el comercio formal e informal, de especial importancia

⁵⁴ ALCALDÍA DE SANTANDER DE QUILICHAO. Historia, Presente y Futuro, Carvajal S.A. 2007, p 15

por el municipio de Santander de Quilichao un centro de intermediación para la distribución de bienes y servicios para el norte del Cauca.

Tabla 7. Análisis Externo - Entorno Económico

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Comportamiento de las importaciones en el sector comercial tecnológico en el país.	O			X			X	
Tasa de desempleo en Colombia.	A	X				X		
Salario mínimo mensual legal vigente año 2013	O		X					X
Índice de precios al consumidor 2013	O				X		X	
Tasas de interés bancaria de colocación	A		X				X	

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos de: DANE. Banco de la República (2012)

Las variables macroeconómicas tienen un impacto de nivel medio para la empresa, que representan una oportunidad en la organización, dado que es un aspecto económico de tendencia volátil que en cualquier momento podría cambiar su comportamiento afectando de manera positiva o negativamente, según la demanda de la población.

3.3 ENTORNO POLÍTICO

En cuanto al entorno político, se puede decir que existe gran influencia de las medidas de orden nacional. El ambiente político está influido por el Estado, el cual toma las decisiones en el manejo económico y social del país, lo cual influye también en las empresas del sector y en su manejo económico y administrativo.

La política de Seguridad Democrática, ha contribuido enormemente a la estabilización de la actividad productiva, pues ha mejorado la confianza de los inversionistas. La política fiscal, reflejada en el desmonte de los subsidios a los servicios públicos, la privatización de empresas del Estado y el incremento en tasas, contribuciones e impuestos, afecta la capacidad de consumo de la población, al tiempo que desestimula a los productores; actualmente el gobierno nacional estudia la posibilidad de una nueva reforma tributaria que incrementaría las dificultades para el consumo y la producción.

Un aspecto favorable para la producción dentro de la política económica del gobierno es lo concerniente al mejoramiento de la red vial del país; en este sentido, mejoran las condiciones de transporte de carga y pasajeros, lo que permite una disminución

de costos y mejorar la movilidad, acercando distancias entre productores, compradores y consumidores.

Tabla 8. Análisis Externo - Entorno Político

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Reformas Tributarias	O		X				X	
Apoyo del Estado a MIPYMES	O				X	X		
Leyes y normas de comercialización	A		X					X
Políticas sobre capacitación del personal	O			X			X	
Normatividad en importación de tecnología	O			X			X	

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos de: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2012)

El auge de las importaciones y de las leyes y reformas tributarias nacionales representan un impacto de nivel medio para la organización, esto significa una oportunidad, puesto que a través de programas como el TLC entre otros, este tipo de negocios tendrá soluciones en cuanto a la compra de equipos y repuestos a un menor costo, beneficiando los intereses de los propietarios y de los clientes mismos.

3.4 ENTORNO JURÍDICO

Las relaciones internas y externas de toda organización, requieren de un marco normativo que las regule; la constitución política de Colombia, el código del comercio, el estatuto tributario, el código laboral y la legislación ambiental contienen las principales normas que afectan a empresas del sector de servicios en que se encuentra ubicada la empresa que se analiza.

En Colombia las empresas deben seguir un protocolo que les permita legalizarse, como por ejemplo registrarse en cámara y comercio, obtener un registro único tributario, pagar impuestos parafiscales, pagar el IVA del 16% si es agente retenedor, pagar retención en la fuente si así lo amerita, responder ante la DIAN por importaciones hechas, y un sin número de actividades que debe tener en regla para su efectivo funcionamiento. Así, se mencionan algunas:

La ley 520/2000, que contiene la política de estado para las micro, pequeñas y medianas empresas, rurales y urbanas; orientadas a generar las mejores

condiciones para su creación y operación buscando el desarrollo empresarial del país.

Decreto 2449/93, Registro y libros necesarios y obligatorios.

Decretos 2649 y 2650/93, normas de contabilidad generalmente aceptadas y Plan Único de Cuentas, respectivamente.

En lo referente a control externo de sus actividades, la empresa estará vigilada por a la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual ejerce vigilancia en lo pertinente a la defensa de los derechos del consumidor y el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios.

Ley 141 de 1961, código sustantivo de trabajo; decretos reglamentarios y Complementarios.

Ley 99 de 1993 y Decreto 1753 de 1994, del Ministerio del Medio Ambiente

Licencia ambiental: son expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales, los Municipios, Distritos y Áreas Metropolitanas las entidades territoriales delegatarias de las corporaciones autónomas regionales.

Ley 1014 del 2006. Donde se constituyen los documentos privados de sociedades calificadas como microempresas y el fomento a la cultura del emprendimiento, en su artículo 22 donde se señala la constitución de nuevas sociedades a partir de la vigencia de esta ley.

Ley 905 de 2004. En su Artículo 2, dice que debe haber una planta de personal no superior a 10 trabajadores o activos totales por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Decreto 4580 del 27-12- 2006. Por el cual se fija el salario mínimo legal, en su artículo 1 y 2 que consagra el trabajo como un principio fundamental, y los artículos 25 y 53.

Ley 789 del 2002. Donde se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo, en el capítulo II del artículo 2°, el capítulo VII de los artículos 43, 44 y 48, los cuales hablan sobre el subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, los aportes a la seguridad social, los estímulos para el proceso de capitalización y la unidad de empresa como tal.

Código de Comercio. Concordado con la Ley 222 de 1995, decreto 1080 de 1996, ley 256 de 1996. Que contiene todas las leyes sobre los comerciantes, desde los artículos 10 hasta el 25 y los libros de comercio y sus artículos 48 hasta el 74⁵⁵.

Tabla 9. Análisis Externo - Entorno Jurídico.

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Control y vigilancia del Estado a actividad empresarial.	O				X		X	
Trámites de formalización y legalización para empresas.	O				X	X		
Impuesto al valor agregado es del 16%.	A		X					X
Retención en la fuente es del 3.5% en compras.	A		X				X	
Formalidad y legalidad de las empresas.	O			X			X	

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos de: Ministerio de Trabajo. Cámara de Comercio del Cauca (2012).

El impacto del entorno es medio para la empresa. Los programas de crédito del Estado, los mecanismos de legalización comercial, entre otros, son una oportunidad para desarrollar fuentes de atracción en ventas. Esto le permite a la empresa conseguir de manera más fácil, mecanismos de inyección de capital para acrecentar el portafolio de servicios y productos.

3.5 ENTORNO SOCIAL

En el municipio de Santander de Quilichao el entorno social opera de la siguiente manera. Territorialmente el municipio está dividido así: cabecera municipal: 36 barrios en su zona urbana; un corregimiento: Mondomo; cuatro (4) resguardos indígenas: Canoas, Munchique, la Concepción y Guadualito; ciento cuatro (104) veredas⁵⁶.

Población por Género: del total de la población de Santander de Quilichao 42.769 son hombres que corresponden al 48% y 45.693 son mujeres que corresponden al 52%.

Razón de Dependencia: el 32% de la población del municipio de Santander de Quilichao es menor de 15 años, lo cual indica alto grado de dependencia juvenil

⁵⁵ Código de Comercio. Concordado con la Ley 222 de 1995, Decreto 1080 de 1996, Ley 256 de 1996.

⁵⁶ Secretaría de Planeación Municipal, PBOT, Santander de Quilichao, 2008-2011

que se ve reflejado en una tasa de 68 personas dependientes por cada 100 personas económicamente activas, el 59% de la población del municipio se encuentra en un rango de edad entre 15 y 59 años y tan solo el 9% de la población se encuentra en el rango entre 60 y mas años de edad.

En Santander de Quilichao, se ha logrado la apertura de nuevos grupos en los tres niveles de educación con ampliación en infraestructura y personal docente, actualmente cuenta con:

Tabla 10. Escolaridad en el Municipio de Santander de Quilichao:

Centros e Instituciones Educativas	No.
Centros Educativos	17
Instituciones Educativas	24
No. Docentes	749
Instituciones Técnicas Agropecuarias	7
Instituciones Académicas	8
Instituciones Técnicas Industriales	1
Instituciones Técnico Ambientales	1
Instituciones Universitarias (Univalle, Unicauca, UNAD)	3
Instituciones Tecnológicas (SENA, ITC Comfacauca, ACEDER)	3

Fuente: Santander de Quilichao – Historia, Presente y Futuro, Hacia la Reconstrucción de su Identidad, pág. 26 (2007)

La formación que ofrecen las instituciones educativas en la región contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población e incrementa las posibilidades de éxito del sector empresarial. El sector de la educación responde de alguna manera a las necesidades de subsectores económicos que se encuentran en crecimiento, como son los de la actividad industrial, turística, servicios, comercial, agrícola y pecuaria; algunas cifras mostradas a continuación definen la dimensión del componente educativo.

También existe un total de 31 instituciones prestadoras de servicio de salud, de las cuales 21 son públicas y 10 son privadas; de las 8 EPS que tienen sede en Santander de Quilichao, 4 tienen IPS propias; en el municipio se cuenta con 10 empresas administradoras del régimen subsidiado de salud. La gestión del gobierno municipal de Santander de Quilichao ha permitido que un buen número de pobladores de los estratos socioeconómicos más bajos, puedan acceder al régimen subsidiado en salud⁵⁷.

⁵⁷ Agenda Regional Norte caucana 2006-2019, p 32

Aunque el municipio es socialmente activo y ha mejorado gracias al desarrollo en general, aún hay problemas de orden social que ameritan un gran cuidado, pues la delincuencia común, las drogas, el alcohol, la violencia intrafamiliar, la prostitución, el narcotráfico y algunos grupos al margen de la ley, han hecho que el municipio pertenezca a la zona roja de inseguridad y esto ha afectado a los empresarios de cualquier tipo de negocios, pues algunos personajes extorsionan para cobrar sumas de dinero que finalmente llevan a la quiebra a estas microempresas.

Tabla 11. Análisis Externo - Entorno Social

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Oferta de educación superior en la región.	O			X		X		
Desarrollo de programas sociales/tecnológicos	O			X			X	
Cobertura municipal en educación básica primaria y secundaria.	O				X		X	
Programas de vivienda urbana y rural.	A		X				X	
Fenómenos de descomposición social: drogas, alcohol, delincuencia, etc.	A	X				X		

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos aportados por AMUNORCA, agenda regional 2.006-2.019 (2012)

El impacto del entorno sobre la empresa es de nivel medio. Los problemas sociales representan una gran amenaza para cualquier tipo de negocio comercial de buena posición, puesto que en ocasiones la falta de educación, salud y empleo ocasiona conductas negativas en las personas, como llegar a los negocios para robar y extorsionar a los propietarios.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Es el entorno que más influencia tendrá para la empresa en estudio, dado que al ser un negocio de venta de bienes vehiculares, sus componentes físicos se direccionan hacia la tecnología y al software que operan su Servucción. El norte del departamento del Cauca, ha logrado incorporar en los procesos productivos, no sólo los de carácter industrial sino también los de orden primario, paquetes tecnológicos para mejorar la productividad y alcanzar niveles de competitividad en mercados de nivel regional, nacional e internacional mostrando con ello la formación de una nueva cultura en la región que demanda tecnología para los diversos campos de la

producción; una de las áreas de la tecnología en la que más se observa mejoramiento es en las telecomunicaciones⁵⁸.

El mejoramiento del internet en la última década ha sido notorio, pues los proveedores de este servicio han incrementado la capacidad de almacenamiento y velocidad, con el fin de ofrecer una mejor herramienta electrónica. También es factible ver la evolución del servicio de telefonía celular, pues su plataforma ha cubierto casi todo el país; y la telefonía IP también ha llegado para cubrir las necesidades de habla de larga distancia a costos menores.

En el departamento del Cauca y en sus municipios, hoy día “el software se perfila como uno de los renglones económicos más promisorios del departamento, que incluso puede apoyar el desarrollo de sectores productivos tradicionales como el agroindustrial, el turismo, la industria y la Micro, pequeñas y medianas empresas⁵⁹.” Como resultado de una iniciativa de la Cámara de Comercio del Cauca, respaldada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el programa de Asociatividad Empresarial para la Industria del Software está buscando incidir de manera directa en el propio desarrollo tecnológico, no sólo de la región, sino también del país y, por qué no, competir en el mercado internacional como productores de tecnología.

Tabla 12. Análisis Externo - Entorno Tecnológico.

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Formación de nueva cultura demandante de tecnología.	A		X				X	
Empresas competidoras en el mercado.	A		X				X	
Infraestructura tecnológica regional mejorada.	O			X			X	
Oferta importante de servicios en microempresas del municipio.	O				X		X	
Desarrollo de sistemas tecnológicos	O				X		X	

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos aportados por www.adecintel.blogia.com (2013).

El entorno tecnológico tiene un impacto de nivel medio para la empresa. Esto representa una oportunidad en la organización, puesto que el negocio es uno de

⁵⁸ Agenda Regional Norte Caucana, 2006-2019, p42

⁵⁹ Región revista de la Cámara de Comercio del Cauca, Edición No.2, Julio de 2.007, pág.14

los más dotados, antiguos y es diverso en sus servicios, lo que le ha generado ser reconocido y llamativo por sus clientes.

3.7 ENTORNO AMBIENTAL

El entorno ambiental es importante hoy en día porque ejerce sobre las empresas un sentido de responsabilidad social ambiental, pues los Estados del mundo trabajan en pro de la protección y el cuidado del medio ambiente. La contaminación, la erosión, la desaparición de especies de fauna y flora, etc., son aspectos por los que los gobernantes del mundo quieren detener, por eso implementan programas de rehabilitación ambiental⁶⁰.

El medio ambiente⁶¹ es un factor clave a tener en cuenta por parte del sector empresarial mundial, dado que la industria tiene perspectivas poco claras para el futuro, en lo que al medio ambiente se refiere. A pesar de los cambios económicos y políticos, el interés y la preocupación por el medio ambiente aún es importante. La calidad del aire ha mejorado, pero están pendientes de solución y requieren una acción coordinada los problemas de la lluvia ácida, los clorofluorocarbonos, la pérdida de ozono y la enorme contaminación atmosférica, especialmente de Europa y Estados Unidos. Mientras no disminuya la lluvia ácida, la pérdida de vida continuará en los lagos y corrientes del norte, y puede verse afectado el crecimiento de los bosques.

La contaminación del agua seguirá siendo un problema mientras el crecimiento demográfico continúe incrementando la presión sobre el medio ambiente. La infiltración de residuos tóxicos en los acuíferos subterráneos y la intrusión de agua salada en los acuíferos costeros de agua dulce no se han interrumpido.

En Colombia, la Carta Constitucional define el carácter social del Estado y en este marco reconoce la protección del medio ambiente como principio fundamental y derecho colectivo.⁶² Allí, se establecen y sintetizan los elementos claves que hoy orientan el manejo ambiental del país: protección del ambiente; compromiso con la sostenibilidad y la eficiencia económica; control fiscal; participación ciudadana y respeto por la cultura⁶³:

La Ley 99 de 1993 –Ley del Medio Ambiente, crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial –MAVDT), reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio

⁶⁰ PÉREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Centro Editorial Universidad del Valle, Cali. 1990. Pág. 34.

⁶¹ Página web disponible en: <http://www.entornoambiental.blogspot.com/> - citado en 3 de abril de 2013

⁶² Constitución Política Nacional. Artículo 1º

⁶³ Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

ambiente y los recursos naturales renovables, y organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA-, entre otros.

De otro lado, Santander de Quilichao se ha visto afectado climatológicamente con las constantes oleadas de calor, pero también debido a las contaminaciones de aguas subterráneas y superficiales debido al intenso uso de agroquímicos en el monocultivo de la caña, además de la deforestación de los pequeños bosques que hay que ocasionan erosión continua por el mal uso de los suelos, las quemas de los cañaduzales y las quemas en épocas previas a la instalación de cultivos. Hay que decir que entes como EMQUILICHAO, empresa municipal de acueducto y alcantarillado, cada vez más se interesan por el fortalecimiento de programas de reciclaje, limpieza de ríos y calles, recuperación de ojos de agua y control de basuras.

Finalmente los negocios relacionados al servicio mecánico, afectan de manera negativa el medio ambiente, dado que las emisiones de calor de los equipos tecnológicos y la generación de desperdicios tóxicos, contribuyen en la afección del clima y los suelos del municipio. En Santander de Quilichao existen entes públicos que son los encargados de velar por la protección y prestación de recursos naturales como la CRC y EMQUILICHAO.

Tabla 13. Análisis Externo – Entorno Ambiental

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Variedad climática	A		X				X	
Variedad de suelos	O			X		X		
Programas de reciclaje municipal	O			X			X	
Intervención de agentes ambientales	A		X				X	
Manejo de residuos sólidos	A		X				X	

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos aportados por CRC y EMQUILICHAO (2013)

El manejo y control de basuras representa una oportunidad para la empresa, puesto que ayudará también a reflejar un aspecto higiénico hacia los clientes, otorgando así una imagen favorable de la misma, mediante los programas de responsabilidad empresarial en el campo ambiental desde la casa matriz AUTEKO, así el impacto del entorno es medio en su campo de acción.

3.8 ENTORNO CULTURAL

En el contexto de las tendencias culturales apuntan hacia cambios en cuanto a la preponderancia de la imagen ante la palabra, el surgimiento de movimientos sociales de toda índole, la homogenización vía al consumo, el cambio de la estructura familiar, el cambio de la estructura laboral y el trabajo, y el quiebre de los patrones de movilidad y ascenso social. También hacen referencia a las nociones de tiempo y espacio más cortas y rápidas, la coexistencia de sociedades pluriculturales, la sobrevaloración del mundo del espectáculo y la moda y su estilos de vida y la sobreestimación del éxito individual ante el desarrollo colectivo⁶⁴.

Debido que en la región existe diversidad étnica y cultural, se debe considerar la presencia de población de afrocolombianos, indígenas y mestizos. Por esta razón, las preferencias alimenticias y gustos de la población son muy variables a causa de las diferencias culturales existentes, sin embargo, se puede determinar la existencia de algunos patrones afines; del mismo modo, la influencia cultural que se recibe de otros sectores es notoria, debido a los procesos económicos y político-sociales provocadores de dinámicas migratorias y a la influencia de los medios de comunicación.

Es ya notorio el consumo de productos transformados y embasados que reemplazan los alimentos sin procesar; este cambio favorece la propuesta realizada con el proyecto puesto que puede encontrar una tendencia al consumo de productos como los que se pretende ofrecer.

El municipio de Santander de Quilichao posee una población que a menudo celebra festividades tradicionales como La Feria anual, festividades religiosas, fugas, semana santa, festival de música clásica, días internacionales, etc., gracias a la cultura de consumismo desarrollado por el mundo, las personas de este lugar han evolucionado su gusto por la tecnología, lo que los ha hecho exigentes en este campo.

Este aspecto es relevante para las empresas, dado que a través de este entorno es cuando las organizaciones pueden recolectar información acerca de los gustos, las tendencias, las modas, las preferencias pues han sido formadas por las creencias, valores y costumbres de la población.

⁶⁴ Página web disponible en: http://www.tendencias21.net/Diez-tendencias-marcaran-la-proxima-decada_a894.html - citado en: 1 de noviembre de 2013

Tabla 14. Análisis Externo – Entorno Cultural

VARIABLE	O/A	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Diversidad cultural en la región	O			X			X	
Hábitos tecnológicos /consumistas desarrollados por la población	O			X		X		
Actitud de las personas hacia las características de los servicios innovadores.	A		X					X
Desarrollo de programas sociales/tecnológicos	O			X			X	
Diversidad en preferencias y gustos tecnológicos de la población de la región	A		X				X	

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos aportados por la Secretaría de Cultura Municipal (2013).

El impacto hacia la organización es medio. Esto significa para la empresa una oportunidad, pues se trata de aprovechar cualquier hábito de la gente para realizar ventas, porque la competencia que hay en este sector es alta y competitiva.

3.9 Tabla 15. Matriz Integrada de los Entornos

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
Estructura poblacional de Santander de Quilichao	La estructura de la edad de la población de Santander de Quilichao, se divide en: Niños entre 0 y 9 años (20.2%), Jóvenes entre 10 y 19 años (21.0%), Jóvenes adultos entre 20 y 34 años (24.0%), Adultos entre 35 y 60 años (22.1%), Adultos mayores de más de 60 años (12.7%). Al tener una población joven que abarca el 87,3%, facilita el consumo de servicios en telecomunicaciones, pues el gusto y la necesidad por ello se nota en las personas pertenecientes a este edad.	El crecimiento estimado en los últimos tres años, comparando la proyección existente con los resultados del censo 2.005 es de aproximadamente 1.75% anual, que comparado con la tasa de crecimiento departamental de 0.77%, (calculó 2.005 – 2.010), muestra que tiene una tendencia a incrementarse. ⁶⁵	El impacto sobre la empresa demuestra una oportunidad mayor, puesto que la población del municipio de Santander de Quilichao y sus alrededores son activos en la demanda de vehículos, especialmente motocicletas.
Índice de precios al consumidor 2013	Cuando el IPC muestra baja, es porque los alimentos relacionados a la canasta familiar y algunos servicios bajan su precio, y esto permite el incremento del consumo en otros aspectos. Así la población podrá consumir más de los servicios informáticos.	Los sondeos del mercado fijan un IPC para Mayo de 3,44%, muy por debajo del rango-meta fijado por el Emisor de 4,5 a 5 por ciento. Su tendencia es hacia la baja. ⁶⁶	El IPC representa una oportunidad menor para la empresa, dado que es una variable macroeconómica volátil y en cualquier momento podría cambiar su tendencia hacia arriba.
	Durante el periodo analizado, los	El Ministerio de Comercio,	El auge de las importaciones

⁶⁵ Secretaria de Planeación Municipal, PBOT Santander de Quilichao 2000-2010. Pág. 155, 156.

⁶⁶ Web disponible en: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia?sector=IPC-General&sc=IPC-IG> - 19 de octubre de 2013

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
Comportamiento de las importaciones en el sector comercial tecnológico en el país.	bienes de alta tecnología representaron el 19,1 por ciento del total de compras externas; es decir, cerca de punto y medio porcentual superior a la participación que se alcanzó en el primer trimestre de 2007. El principal proveedor de esta clase de bienes fue Estados Unidos (33 por ciento del total), seguido de China (17,6 por ciento), México (13,8 por ciento, y Brasil (7,7 por ciento).	Industria y turismo informó que las importaciones de bienes de alta tecnología, crecieron 29 por ciento y sumaron 1.701 millones de dólares en el primer trimestre del año. Se destacan las compras de aparatos de radiotelefonía, computadores y televisores. Los mayores valores importados por Colombia se dieron en los productos de media tecnología (3.608 millones de dólares), con un crecimiento de 18,1 por ciento respecto al primer trimestre del año pasado. ⁶⁷	representa una oportunidad mayor, y con la apertura del TLC aún más, debido a que este tipo de negocios tendrá soluciones en cuanto a la compra de equipos y repuestos a un menor costo.
Gustos y tendencias por la tecnología	Es muy importante para las empresas del sector, saber cuáles son los hábitos de consumo de la población, para así generar la producción y la Servucción de productos y servicios adecuados que satisfagan a la gente.	Aunque no existe un registro detallado de esta variable en Santander de Quilichao, la demanda de vehículos ha aumentado en un 15% desde el año 2006 y va en aumento. ⁶⁸	Esto significa para la empresa una oportunidad mayor, pues se trata de aprovechar cualquier hábito de la gente para realizar ventas, porque la competencia que hay en este sector es competitiva.
Apoyo del Estado a MIPYMES	En el último año, el gobierno colombiano lanzó un programa de apoyo a las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) por el cual puso a su	La tendencia de este tipo de ayudas e incentivos es creciente, puesto que incluso se han agregado otros organismos reconocidos para ello, como	Los programas de crédito del Estado son una oportunidad mayor. Esto le permite a la empresa conseguir de manera más fácil, mecanismos de

⁶⁷ Web disponible en: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2332/55/> - 27 de octubre de 2013

⁶⁸ Secretaría de Planeación Municipal. 20 de octubre de 2013

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
	disposición diferentes fuentes de financiamiento, a bajo costo y con el respaldo del Fondo Nacional de Garantías. La asignación de estos recursos se hace mediante convocatorias públicas. Los recursos del fondo provienen del presupuesto nacional	Bancoldex, Colciencias y el SENA. ⁶⁹	inyección de capital para acrecentar el portafolio de servicios y productos.
Fenómenos de descomposición social: drogas, delincuencia, etc.	Santander de Quilichao, Ciudad Región.- Una de las grandes preocupaciones de la anterior Administración, y que desvelaba a su alcalde, es la drogadicción. Aunque el flagelo afecta especialmente a niños y jóvenes de ambos sexos de Santander de Quilichao, en las estadísticas se registra un buen porcentaje de adultos adictos, que no son visibilizados pero que hacen parte fundamental de la problemática por solucionar. Son los mayores los que inducen a los niños a adentrarse en el tenebroso mundo de las drogas. Este tipo de problemática social aumenta la delincuencia común que afecta los negocios por robos y atracos.	Es preocupante el incremento de la población sumergida en las drogas en nuestro municipio, pues acarrea un 50% de la población visiblemente afectada en jóvenes menores de 24 años. ⁷⁰	Este problema social representa una amenaza mayor, puesto que en ocasiones este tipo de personas llegan a los negocios para robar y extorsionar a los propietarios.

⁶⁹ Disponible en: <http://www.cisco-pymes.com/2011/03/mipymes-en-colombia/> citado en: 3 de abril de 2013

⁷⁰ Web disponible en: <http://fundacionvivelavida.blogspot.com/p/drogadiccion> - citado en 27 de octubre de 2013

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
Tasas de interés bancarias	Las tasas de intereses bancarios proporcionan la información que permite al sector, saber si cuentan con una oportunidad de acceso a créditos para inversiones futuras.	La tendencia de las tasas de interés es a incrementarse, ya que por ejemplo: la de usura para julio de 2013, registra 25.92%, en comparación con la de julio de 2012 registra 28.93% ⁷¹ .	El comportamiento de esta tasa de interés, representa una amenaza menor para la empresa, puesto que aumenta, pero en el corto plazo no se piensa hacer créditos bancarios que lo puedan afectar.
Empresas competidoras en el mercado.	En Santander de Quilichao hay un número de empresas dedicadas a la oferta de motocicletas y servicios mecánicos, en las que algunas son muy completas, pero otras no. Lo cierto es que ofrecen los principales servicios que los clientes necesitan.	La tendencia en creciente, pues para el año 2006 solo habían registrados 3 establecimientos comerciales de este tipo en el municipio, hoy en día hay 4 salas de venta y en promedio 15 talleres mecánicos. ⁷²	Esto representa una amenaza mayor para la empresa, puesto que el negocio es uno de los más dotados, antiguos y es diverso en sus servicios, lo que le ha generado ser reconocido y llamativo por sus clientes.
Manejo de residuos sólidos.	En Santander de Quilichao se están fortaleciendo cada vez más, programas de prevención, rehabilitación, control y manejo ambiental con el fin de trabajar en la reutilización de materiales para evitar la mitigación de gases tóxicos hacia la atmósfera y los ríos.	La tendencia es creciente hacia el fortalecimiento e implementación de programas que coadyuvaran con las empresas, a mejorar el medio ambiente específicamente en la utilización de basuras que generan los clientes por el consumo de productos. ⁷³	El manejo y control de basuras representa una oportunidad menor para la empresa, puesto que ayudará también a reflejar un aspecto higiénico hacia los clientes, otorgando así una imagen favorable de la empresa.

Fuente: autor basado en, P. Terranova y P. Arias. Datos aportados por Entes Organizacionales Públicos.

⁷¹ Web disponible en: www.grupoaval.com - 19 de octubre de 2013

⁷² Cámara de Comercio del Cauca – Santander de Quilichao - 21 de octubre de 2013

⁷³ EMQUILICHAO E.S.P. consulta: 20 de octubre de 2013

3.10 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y competitiva de la empresa⁷⁴. En esta se consideraron:

Tabla 16. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
OPORTUNIDADES			
Estructura poblacional de Santander de Quilichao	0.10	4	0.40
Hábitos tecnológicos /consumistas desarrollados por la población.	0.05	4	0.20
Desarrollo de programas sociales/tecnológicos	0.20	4	0.80
Comportamiento de las importaciones en el sector comercial tecnológico en el país.	0.10	4	0.40
Índice de precios al consumidor 2013	0.10	3	0.30
Apoyo del Estado a MIPYMES	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Fenómenos de descomposición social: drogas, alcohol, delincuencia, etc.	0.15	1	0.15
Tasas de interés bancarias	0.05	2	0.10

⁷⁴ Página web disponible en: <http://emigdiolarios.googlepages.com/MEFE.pdf> - citado en 1 de noviembre de 2013

Continuación

Empresas competidoras en el mercado.	0.15	2	0.30
Manejo de residuos sólidos.	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.90

Fuente: autor, basado de: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Servimotos Quilichao, presenta un resulta en la EFE de 2.90, aludiendo su pertenencia a un sector de un mercado atractivo y sostenible, dado que cada día más se constituyen empresas con este objeto social. Se analiza que la empresa torna fuertes variables como la creciente natalidad del municipio que contribuirá al consumo de los productos y servicios, así mismo la ubicación geográfica de Santander de Quilichao es positiva a la hora de conseguir más proveedores; Por el contrario hay que poner atención a variables dedicados al manejo de residuos sólidos que golpean el medio ambiente por las emisiones de calor por los equipos tecnológicos y la generación de basura.

3.11 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La empresa Servimotos Quilichao maneja variables internas en todas sus áreas que son de mucha importancia, y ayudan a evaluar los procesos que íntegramente se desarrollan en pro de la competitividad de la empresa en el sector al que pertenece. Aquí se consideran las siguientes variables internas de evaluación:

Tabla 17. Variables internas de evaluación

VARIABLES	ANÁLISIS
Cualificación de la mano de obra	FM
Imagen de la empresa	fm
Tecnología requerida	fm
Estructura de costos y precios	fm
Rentabilidad de la empresa	fm

Continuación

Servicio al cliente, postventa y garantías de los servicios	dm
Innovación en los servicios	dm
Mezcla promocional efectiva	dm
Participación en el mercado local	fm
Canal de distribución efectivo para los productos	FM

Fuente: autor, basado de: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Tabla 18. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FORTALEZAS			
Cualificación de la mano de obra	0.10	4	0.40
Canal de distribución efectivo para los productos.	0.20	4	0.80
Servicio al cliente y postventa eficiente relacionado con los servicios.	0.05	3	0.15
Participación en el mercado	0.10	3	0.30
Transmisión de buena imagen de los servicios.	0.20	3	0.60
Tecnología requerida para un eficiente desempeño del negocio	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
La mezcla de mercadeo es regular para promocionar los servicios y productos.	0.20	2	0.40
TOTAL	1		3.1

Fuente: autor basado en, Contreras J.: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>)

Esta matriz demuestra que internamente la empresa se encuentra en equilibrio en general, pues su resultado es de 3.1. Las variables más relevantes que hacen que la estructura de la empresa sea aceptable son la cualificación de la mano de obra y el canal de distribución del producto y en sí del servicio que se ofrece.

Es importante tener en cuenta, que la empresa debe redireccionar los planes que actualmente maneja para la oferta de su producto, dado que tiene un proceso regular en la mezcla promocional.

En conclusión, el capítulo tres es fundamental para el proyecto debido a que le permite a la empresa, tener un estudio detallado del entorno que la rodea y con ello puede hacer la evaluación pertinente para crear ciertas estrategias de mercadeo que le posibilitan el camino a la organización, hacia un mejor posicionamiento en el mercado de Santander de Quilichao. Así pues, la construcción de los análisis EFE y EFI muestran resultados favorables a las necesidades de la empresa, con el fin de lograr los objetivos propuestos en el proyecto.

4. PLAN EMPRESA PARA SERVIMOTOS QUILICHAO.

Servimotos Quilichao es una empresa que tiene más de dieciocho años de experiencia y por ello presenta una tendencia marcada en el mercado de Santander de Quilichao, pero la competencia ha sido muy fuerte, y debido a eso es preciso formular estrategias que conlleven al mejoramiento de la estructura interna y a la optimización de los procesos de la organización para que pueda enfrentar los retos que ofrece el entorno cambiante de una demanda exigente.

Para proponer un diseño de filosofía organizacional, es necesario e importante sugerir un plan estratégico que permita analizar cómo es que la empresa podría solucionar las falencias que presentan; para eso se diseñan las siguientes estrategias.

4.1 Matriz DOFA 2 x 2

La Matriz DOFA⁷⁵ es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. La DOFA, se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del proyecto y los factores externos, considerados no controlables. Para poder desarrollar una Matriz DOFA es necesario observar los factores internos y externos claves.

Posterior al análisis interno y externo de la empresa Servimotos Quilichao, es posible identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de crear estrategias que le permitan a la organización, avanzar hacia un mejoramiento en aquellos procesos en los cuales necesita refuerzos para estar mejor posicionado en el mercado de Santander de Quilichao.

A continuación se presenta la matriz DOFA 2 x 2 con los factores claves para en adelante formular estrategias necesarias para la empresa Servimotos Quilichao, de acuerdo al modelo planteado por Fred R. David.

⁷⁵ PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: The Free Press. 1982.

Tabla 19. Matriz DOFA 2 x 2 – Servimotos Quilichao

MATRIZ DOFA 2 X 2 – SERVIMOTOS QUILICHAO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Falta de seguimiento a clientes de la empresa. 2. Falta de publicidad de parte de Servimotos Quilichao. 3. Las instalaciones de las oficinas son pequeñas e incómodas. 4. La empresa no cuenta con personal de ventas externas para lugares aledaños a Santander de Quilichao. 5. Poca rotación de inventario de algunos productos. 6. La empresa no tiene un plan de incentivos económico concreto para los vendedores. 7. El centro de servicios únicamente realiza servicios de mantenimiento a motocicletas marca AUTECO y no a otras. 8. La herramienta de trabajo se deteriora rápidamente. 9. Los costos de operación de la empresa son altos. 10. El pago a proveedores es de contado y no permite tener plazos largos para el pago de deudas.	1. AUTECO es la primera ensambladora de motocicletas en el país. 2. Fácil y rápido acceso a la ciudad de Medellín, ubicación del proveedor para realizar las negociaciones de la empresa. 3. Temporada de fin de año, es preferencia para comprar motos. 4. Empresas competidoras cuentan con infraestructura pequeña y sólo tienen un punto de venta. 5. La casa matriz AUTECO realiza publicidad nacional e internacional. 6. AUTECO respalda una de las marcas más compradas en el mercado: Kawasaki. 7. Aumento constante de la población joven. 8. Aumento del servicio de domicilios en Santander de Quilichao. 9. Incremento de importaciones vehiculares por TLC. 10. Fácil acceso a créditos bancarios de consumo a personas laboralmente activas que son potenciales clientes.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Antigüedad y experiencia de más de dieciocho años en el mercado de Santander de Quilichao, Cauca. 2. La marca AUTECO que ofrece la empresa, es apetecida en el mercado de Santander de Quilichao. 3. La empresa posee una infraestructura amplia y adecuada para la oferta de sus productos y servicios. 4. La empresa cuenta con personal calificado. 5. Hay un amplio portafolio de productos vehiculares. 6. Se cuenta con amplios servicios técnico mecánicos para los clientes de la marca AUTECO. 7. Realiza conexión entre el cliente y el banco para adquirir crédito de consumo para la compra del producto. 8. Posee herramientas técnicas de punta. 9. Cuenta con una buena plataforma digital contable. 10. Tiene un centro de servicios que realiza el servicio de garantía postventa y mantenimiento.	1. Crecimiento de la competencia con talleres mecánicos. 2. El sector comercial automotriz es cambiante e innovador. 3. El departamento del Cauca posee una alta tasa de desempleo. 4. Santander de Quilichao es un municipio en el que se ha incrementado la inseguridad, especialmente en el delito del robo. 5. Grupos al margen de la ley realizan extorsiones a negocios comerciales importantes de la región. 6. Fortalecimiento paulatino de las marcas competidoras en el mercado de Santander de Quilichao. 7. Incremento de las tasas de interés bancarias para acceder a créditos. 8. Dificultades en el transporte terrestre que limitan el traslado de la mercancía de la empresa. 9. Mercado de contrabando restringe la venta de partes y accesorios originales ante los clientes. 10. Altos precios de combustibles e impuestos limitan la adquisición de vehículos a la gente.

Fuente: el autor, basado en Guía Práctica de Planeación Estratégica. Castaño P. Martha. Universidad del Valle (1990)

4.2 Matriz DOFA 3 x 3⁷⁶.

En este caso, la matriz DOFA es la herramienta de planificación que permite a través del cruce sistemático entre fortalezas y debilidades resultantes del diagnóstico interno de la empresa, con las oportunidades y amenazas encontradas a través del diagnóstico de los factores externos y el análisis de los entornos, formular una serie de estrategias que pueden convertirse, en caso de ser debidamente formuladas y aplicadas, en la carta de navegación de una organización, en este caso, de Servimotos Quilichao.

Las oportunidades y las amenazas externas refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro, en gran medida están fuera del control de una organización; de ahí el término de "externas". Las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

La matriz DOFA 3 x 3 es el resultado de los cruces de los factores claves internos y externos de la empresa, así mismo se ha utilizado para la creación de las estrategias que pueden ayudar a Servimotos Quilichao en su mejoramiento administrativo.

⁷⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. 2008, p 5.

Tabla 20. Matriz DOFA 3 x 3 – Servimotos Quilichao.

D O F A	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Antigüedad y experiencia de más de dieciocho años en el mercado de Santander de Quilichao, Cauca.	D1. Falta de seguimiento a clientes de la empresa.
	F2. La marca ATECO que ofrece la empresa, es apetecida en el mercado de Santander de Quilichao.	D2. Falta de publicidad de parte de Servimotos Quilichao.
	F3. La empresa posee una infraestructura amplia y adecuada para la oferta de sus productos y servicios.	D3. Las instalaciones de las oficinas son pequeñas e incómodas.
	F4. La empresa cuenta con personal calificado.	D4. La empresa no cuenta con personal de ventas externas para lugares aledaños a Santander de Quilichao.
	F5. Hay un amplio portafolio de productos vehiculares.	D5. Poca rotación de inventario de algunos productos.
	F6. Se cuenta con amplios servicios técnico mecánicos para los clientes de la marca ATECO.	D6. La empresa no tiene un plan de incentivos económico concreto para los vendedores.
	F7. Realiza conexión entre el cliente y el banco para adquirir crédito de consumo para la compra del producto.	D7. El centro de servicios únicamente realiza servicios de mantenimiento a motocicletas marca ATECO y no a otras.
	F8. Posee herramientas técnicas de punta.	D8. La herramienta de trabajo se deteriora rápidamente.
	F9. Cuenta con una buena plataforma digital contable.	D9. Los costos de operación de la empresa son altos.
	F10. Tiene un centro de servicios que realiza el servicio de garantía postventa y mantenimiento.	D10. El pago a proveedores es de contado y no permite tener plazos largos para el pago de deudas.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES		
		FO
		DO
O1. ATECO es la primera ensambladora de motocicletas en el país.		FO1. Posicionar la empresa localmente mediante publicidad propia. (F1, O1).
O2. Fácil y rápido acceso a la ciudad de Medellín, ubicación del proveedor para realizar las negociaciones de la empresa.		FO2. Adjudicar un mostrador más amplio para el producto, con el fin de incrementar ventas. (F2, O3).
O3. Temporada de fin de año, es preferencia para comprar motos.		FO3. Fortalecer la infraestructura con acabados llamativos al cliente (F3, O4).
O4. Empresas competidoras cuentan con infraestructura pequeña y sólo tienen un punto de venta.		FO4. Agilizar del transporte de mercancías, mediante una empresa con servicio expreso (F2, F3, O2).
O5. La casa matriz ATECO realiza publicidad nacional e internacional.		FO5. Contratar personal aprendiz del SENA para dar credibilidad del servicio y abaratar costos (F4, O7).
O6. ATECO respalda una de las marcas más compradas en el mercado: Kawasaki.		DO1. Realizar publicidad de parte de Servimotos Quilichao (D2, O1, O5).
		DO2. Consulta de bases de datos de clientes para dar ofertas nuevas (D1, O9).
		DO3. Contratar personal para realizar ventas externas (D4, O5, O7).
		DO4. Promocionar las marcas de forma unitaria en el mercado (D5, O6).
		DO5. Implementar un centro de servicios para servicios particulares (D7, D9, O9).
		DO6. Adquirir herramienta de última tecnología para los

Continuación

O7. Aumento constante de la población joven. O8. Aumento del servicio de domicilios en Santander de Quilichao. O9. Incremento de importaciones vehiculares por TLC. O10. Fácil acceso a créditos bancarios de consumo a personas laboralmente activas.	FO6. Ampliar las conexiones con otros bancos para los clientes (F5, F7, O8, O10). FO7. Adquirir herramientas mecánicas automáticas para los servicios (F10, O9). FO8. Ofrecer la marca Kawasaki a clientes que vivan en el sector rural (F2, O6). FO9. Fortalecer relaciones bancarias para jóvenes que necesiten motos (F7, O7, O10). FO10. Fortalecer el servicio al cliente en los empleados de la empresa (F1, F4, O1, O5).	servicios (D8, O9). DO7. Ampliar las oficinas de la empresa para un mejor desempeño (D3, O4). DO8. Ofrecer los productos a nivel de clientes empresariales (D1, O9, O10). DO9. Incrementar las ventas de la empresa, mediante la oferta del producto y servicios a clientes empresariales (D9, O9, O10). DO10. Implementar la contratación de vendedores externos con planes de incentivos económicos por ventas realizadas (D6, O7).
AMENAZAS	FA	DA
A1. Crecimiento de la competencia con talleres mecánicos. A2. El sector comercial automotriz es cambiante. A3. El departamento del Cauca posee una alta tasa de desempleo. A4. Santander de Quilichao es un municipio en el que se ha incrementado la inseguridad. A5. Grupos al margen de la ley realizan extorsiones a negocios comerciales importantes de la región. A6. Fortalecimiento de las marcas competidoras en el mercado de Santander de Quilichao. A7. Incremento de las tasas de interés bancarias para acceder a créditos. A8. Dificultades en el transporte terrestre que limitan el traslado de la mercancía de la empresa. A9. Mercado de contrabando restringe la venta de partes y accesorios originales ante los clientes. A10. Altos precios de combustibles e impuestos limitan la adquisición de vehículos a la gente.	FA1. Ofrecer servicio de calidad y dar cumplimiento a garantías (F1, F2, A1). FA2. Adquirir tecnología de punta de países industrializados (F8, A1, A2). FA3. Reforzar la seguridad de la empresa mediante vigilancia privada (F4, A4, A5). FA4. Colaborar con las autoridades para control de mercancía de contrabando (F5, A9). FA5. Fortalecer la infraestructura de la empresa en espacios (F5, A6). FA6. Incrementar la oferta en clientes del sector rural con motos económicas (F1, A10). FA7. Hacer seguimiento periódico a los clientes de la empresa (F9, A6). FA8. Dar empleo a personas que tengan experiencia mecánica (F10, A3). FA9. Contratar empresas transportadoras de mercancías seguras (F5, A8). FA10. Colaborar con las autoridades para dar captura a extorsionistas (F3, F5, A5).	DA1. Ofrecer promociones especiales en servicios a los clientes (D1, A1). DA2. Fortalecer la publicidad de la empresa en sector rural mediante voz a voz (D2, A2). DA3. Contratar obreros de construcción para ampliar las oficinas (D3, A3). DA4. Contratar a gente experta en ventas externas para vender más (D4, A3). DA5. Ofertar los productos con baja rotación de inventario (D5, A2). DA6. Incentivar económicamente el personal de ventas (D6, A6). DA7. Contratar una transportadora segura y con buenos costos (D9, A8). DA8. Negociar con el proveedor, plazos de pagos extendidos (D10, A7). DA9. Implementar servicios mecánicos particulares (D7, A1, A2, A9). DA10. Dar pautas de manejo y conservación de herramientas (D8, A1, A2).

Fuente: el autor, basado en información de la empresa Servimotos Quilichao y Fred R. David: Conceptos de Administración Estratégica (2008)

4.3 Filosofía Organizacional

Una vez analizada y descrita la situación actual y el plan estratégico de la empresa, el siguiente paso es proponer la filosofía organizacional a través de la declaración de la misión, visión valores de la empresa y políticas, esto permite la concienciación de la labor de la empresa en el mercado para así establecer las metas y objetivos a grandes rasgos, que se quieren llegar a alcanzar. Así pues, es necesario crear para la empresa Servimotos Quilichao el plan estratégico que ayude a dar el horizonte sobre los objetivos planteados en la organización, de acuerdo al modelo planteado por Fred R. David.

4.3.1 Declaración de la Misión

La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro⁷⁷.

4.3.1.1 Misión (propuesta):

"Servimotos Quilichao satisface la necesidad de transporte en el uso de motocicletas, ofreciendo y satisfaciendo los gustos y preferencias vanguardistas de los clientes a través de un excelente e innovador servicio, con calidad, credibilidad y garantía post venta, además de la seguridad que requieren nuestros clientes, respaldada por nuestro equipo de trabajo". (Autor: Manuel A. Erazo H.)

4.3.2 Declaración de la Visión (propuesta):

"Para el año 2016, Servimotos Quilichao será líder en la oferta de motocicletas, partes, accesorios y servicios técnico mecánicos en el norte del Cauca de la marca AUTEKO, siendo reconocido por la calidad, la innovación, eficiencia en el servicio al cliente con la cual genere un gran valor para sus inversionistas; además será una organización comprometida responsablemente con el medio ambiente y en la cultivación de valores y objetivos personales con el talento humano para asegurar la satisfacción plena de los clientes". (Autor: Manuel A. Erazo H.)

⁷⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. 2008, p 5.

4.3.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones⁷⁸.

4.3.3.1 Objetivos estratégicos (propuestos):

- **Incrementar la participación de Servimotos Quilichao en el mercado local:** teniendo en cuenta que la empresa es la segunda posicionada en el mercado, es posible mediante el desarrollo de las estrategias que ésta pueda alcanzar el primer lugar en participación, dado el auge y la preferencia del consumidor por motocicletas económicas en consumo de combustible y servicios postventa.
- **Incrementar las ventas de productos de Servimotos Quilichao:** es necesario que la empresa recurra a las ventas externas especialmente en zonas aledañas al municipio y principalmente en zonas rurales, para dar a conocer los productos y servicios de la marca y así lograr mayores ventas.
- **Aumentar el número de vendedores con carácter externo:** dada la necesidad de incrementar las ventas, es posible contratar nuevo personal con experiencia en ventas externas para promocionar la empresa en nuevos mercados, además de aportar al desarrollo de la economía a través de la asignación de empleo a nivel local.
- **Mejorar la eficiencia de servucción en el servicio al cliente:** la gerencia de la empresa debe propender por las capacitaciones en servicio y atención al cliente, dado que el personal es poco allegado a ello, además esto puede facilitar la consecución y la oferta a nuevos clientes empresariales que no se tienen actualmente.
- **Especializar los procesos de la empresa:** la gerencia debe actuar hacia la especialización de los procesos que conlleve a la identificación de actividades o tareas repetitivas, ineficientes o que incurren el altos costos, con el fin de

⁷⁸ Ibid., p 5.

rediseñarlas o eliminarlas si es el caso, y de acuerdo a ello puede ser más fácil la toma de decisiones en la empresa.

4.3.4 Políticas de Calidad

El último término clave son las políticas, es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes⁷⁹.

4.3.4.1 Políticas de calidad (propuestas):

En Servimotos Quilichao, los clientes reciben bienes y servicios a sus particulares y justos requerimientos.

- Nuestro compromiso es satisfacer o superar las expectativas de los clientes, garantizando el cumplimiento de las especificaciones de lo requerido por ellos y dando valor agregado a nuestros productos y servicios. Esto se logra con una participación individual y de equipo de todo el personal, con un compromiso de mejora continua y de velocidad de respuesta.
- Desarrollar con nuestro proveedor y con los clientes, sólidas relaciones de negocios, para contribuir al éxito común en la satisfacción de sus necesidades.
- Evaluar y mejorar en forma permanente la efectividad de nuestros procesos: administrativos, operativos y comerciales; adecuándolos a las necesidades de los clientes, ajustándolos dentro del marco de las estrategias de la organización.
- Brindar los medios de capacitación y entrenamiento para el personal de la empresa, y se comprometan así, de una manera clave que asegure la calidad de los procesos del producto y de los servicios.

4.3.5 Valores de la empresa (propuestos):

En Servimotos Quilichao se tienen virtudes por las que se distinguen las áreas de la empresa y logran aunar las actividades en ella, con el fin de transmitir al cliente lo

⁷⁹ Ibid., p 8.

mejor de sus principios éticos. Se proponen los siguientes valores organizacionales: (Autor: Manuel A. Erazo H.)

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Confiabilidad y ética laboral
- Excelente servicio al cliente
- Compromiso con el cliente para satisfacer sus necesidades
- Honestidad y calidad humana con el cliente y el personal de la empresa
- Innovación y calidad de los productos y servicios que permite satisfacer las necesidades del cliente.

El cuarto capítulo enseña el plan estratégico para Servimotos Quilichao, el cual el autor diseña y propone la filosofía empresarial, dado que la empresa no lo tiene aún. Así pues, es posible dar a conocer la visión, misión, los objetivos estratégicos, las políticas de calidad y los valores de la empresa, a partir de la creación de las estrategias diseñadas en la matriz DOFA.

5. PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO PARA SERVIMOTOS QUILICHAO.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido⁸⁰.

De acuerdo a ello, es necesario controlarlas para mantenerlas en términos deseados y dentro de los parámetros establecidos para tomar en ellas las medidas correctivas. En razón de lo anterior, la estrategia requiere ser diseñada bajo elementos empresariales para conseguir los resultados esperados por los inversionistas en las organizaciones.

El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes. La satisfacción del cliente igualmente tiene diferentes niveles de satisfacción, la cual está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costo, que para muchos productos y servicios, se identifican como los factores claves de éxito. Se logra el propósito y se busca permanentemente que el proceso sea eficaz y eficiente⁸¹.

5.1 Control de estrategias

El DIPP (Diagrama, Insumo, Proceso, Producto), es un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso, de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten formatos, instructivos y registros⁸².

Por considerado de interés el diagrama de insumo, proceso, producto (DIPP), que equivale a la caracterización del proceso y que contiene las características enunciadas, debe ser elaborado por los dueños del proceso.

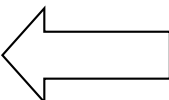
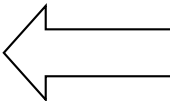
Así mismo, es preciso diseñar el método de control de estrategias basado en el modelo de Luis Fernando Agudelo Tobón, para Servimotos Quilichao, resaltando a aquellas de importancia inmediata creadas en la DOFA 3x3.

⁸⁰ AGUDELO TOBÓN, Luis. Gestión por procesos. ICONTEC. 2008, p. 12.

⁸¹ Ibid. p. 29.

⁸² Ibid. p, 36

Tabla 21. Control Estrategia: fortalecer la infraestructura de la empresa

SERVIMOTOS QUILICHAO		ESTRATEGIA: Ampliación de las instalaciones de la empresa, específicamente para las oficinas administrativas.		
		OBJETIVO: Mejorar el desempeño de los empleados del área administrativa, brindándoles espacios cómodos para el trabajo.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
				PRODUCTO (Salida)
Proveedor (De quién)	Insumo (Qué)	Actividad (Cómo hacer)	Responsable	Producto (Qué)
Gerencia Servimotos Quilichao	Recursos financieros para la contratación de obreros y compra de insumos y materiales.	INICIA: Destinación de recursos propios para la compra de materiales y contratación de obreros.	Gerente administrativo Servimotos Quilichao.	Recursos financieros para la obra.
Contratistas de construcción	Mano de obra requerida para la construcción y adecuación de espacios nuevos en la empresa.	Realización de planos y adecuación del lugar para ampliar espacios.	Ingeniero contratista de la obra.	Oficinas y espacios nuevos en la empresa.
		TERMINA: Oficinas y espacios nuevos en la empresa para mejorar el desempeño de los empleados administrativos.		
MEDICIONES	Frecuencia:	Resultados Esperados:		
	Una (1) vez por cada 5 años para reparaciones locativas.	- Optimización de los procesos administrativos de la empresa. - Motivación y mejor desempeño del personal. - Atracción de clientes por mejores locaciones.		
Recursos:		Responsables:	Requisitos por cumplir:	
Físicos:	Materiales e insumos de construcción.	Gerente Servimotos Quilichao y Contratistas de obra.	Legislación: normas de construcción y planeación municipal.	
Software:	Auto Cad para el plano.			
Hardware:	Computadores, herramientas.			
Humanos:	Obreros de construcción.			

Fuente: el autor, basado en información suministrada por Servimotos Quilichao y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo Tobón (2007).

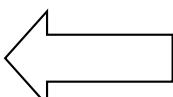
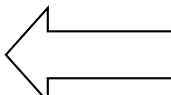
A través del diagrama DIPP, se han escogido cinco estrategias de acuerdo a la prioridad de las necesidades de la empresa. En la tabla 21, se maneja la estrategia del fortalecimiento en la infraestructura de la empresa, a través de la ampliación de las instalaciones en las oficinas administrativas.

Mediante la estrategia, se busca lograr el mejoramiento en el desempeño de los empleados del área administrativa brindándoles espacios cómodos para sus trabajos.

En el diagrama DIPP, se observan las herramientas, los recursos, los responsables y los requisitos necesarios para alcanzar la actividad propuesta, así se lograrán los resultados como:

- Optimización de los procesos administrativos de la empresa.
- Motivación y mejor desempeño del personal.
- Atracción de clientes por mejores locaciones.

Tabla 22. Control Estrategia: contratación de personal para ventas externas

SERVIMOTOS QUILICHAO		ESTRATEGIA: Contratación de personal para implementar las ventas externas en zonas aledañas a Santander de Quilichao.		
				
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)	OBJETIVO: Incrementar las ventas de la empresa, mediante ventas externas en lugares aledaños a Santander de Quilichao.		FECHA DE ELABORACIÓN: Junio de 2015
				PRODUCTO (Salida)
Proveedor (De quién)	Insumo (Qué)	Actividad (Cómo hacer)	Responsable	Producto (Qué)
Bolsa de empleo y/o base de datos instituciones y universidades.	Personal idóneo requerido por la empresa para laborar en ventas externas.	INICIA: Convocatoria a través de medios de comunicación y bases de datos.	Coordinador bolsa de empleo.	Candidatos potenciales requeridos para la empresa.
Gerencia Servimotos Quilichao	Recursos financieros para contratar nuevo personal.	Realización de entrevistas preliminares a candidatos.	Gerente administrativo Servimotos Quilichao y AUTECO Medellín.	Nuevo personal para realizar ventas externas del producto de la empresa.
		TERMINA: Personal nuevo contratado para vender externamente el producto de la empresa fuera de Santander de Quilichao.		
MEDICIONES	Frecuencia:	Resultados Esperados: • Incremento de las ventas del producto de la empresa. • Mejora en el posicionamiento de la empresa.		
	Una (1) vez o según desempeño.			
Recursos:		Responsables:	Requisitos por cumplir:	
Físicos:	Papelería.	Gerente Servimotos Quilichao y Bolsa de empleo.	• Legislación: normas de legislación laboral en contratación de personal.	
Software:	Base de datos.			
Hardware:	Computadores, impresoras.			
Humanos:	Personal para ventas.			

Fuente: el autor, basado en información suministrada por Servimotos Quilichao y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo Tobón (2007).

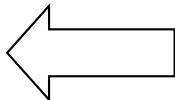
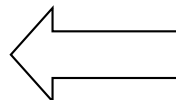
A través del diagrama DIPP, se han escogido cinco estrategias de acuerdo a la prioridad de las necesidades de la empresa. En la tabla 22, se maneja la estrategia de la contratación de personal para implementar las ventas externas en zonas aledañas a Santander de Quilichao.

Mediante la estrategia, se busca lograr el incremento de las ventas de la empresa, haciendo ventas externas en lugares aledaños a Santander de Quilichao.

En el diagrama DIPP, se observan las herramientas, los recursos, los responsables y los requisitos necesarios para alcanzar la actividad propuesta, así se lograrán los resultados como:

- Incremento de las ventas del producto de la empresa.
- Mejora en el posicionamiento de la empresa.

Tabla 23. Control Estrategia: oferta de productos y servicios a clientes empresariales

SERVIMOTOS QUILICHAO		ESTRATEGIA: Ampliación de la base de datos de clientes, ofreciendo los productos y servicios en paquetes especiales para clientes empresariales.		 FECHA DE ELABORACIÓN: Julio de 2015
				
		OBJETIVO: Incrementar las ventas a través de clientes nuevos a nivel empresarial.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (De quién)	Insumo (Qué)	Actividad (Cómo hacer)	Responsable	Producto (Qué)
Gerencia Servimotos Quilichao	Recursos financieros para promover la consecución de clientes empresariales.	INICIA: Destinación de recursos para viáticos y papelería necesaria.	Gerente administrativo Servimotos Quilichao.	Recursos financieros para la movilización del personal.
Personal de ventas de planta y externos.	Experiencia y bases de datos de potenciales clientes empresariales.	Visiteo a clientes potenciales empresariales.	Personal de ventas de la empresa.	Clientes empresariales.
		TERMINA: Incursión y consecución de clientes a nivel empresarial.		
MEDICIONES	Frecuencia:	Resultados Esperados: • Incremento de ventas de la empresa. • Adquisición de nuevos clientes a nivel empresarial. • Mayor rotación de inventarios. • Mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.		
	Actividad diaria.			
Recursos:		Responsables:	Requisitos por cumplir: • Legislación: normas y políticas de venta y pagos de la empresa.	
Físicos:	Papelería y transporte.	Gerente Servimotos Quilichao y personal de ventas.		
Software:	Internet y base de datos.			
Hardware:	Computadores, impresoras.			
Humanos:	Personal de ventas.			

Fuente: el autor, basado en información suministrada por Servimotos Quilichao y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo Tobón (2007).

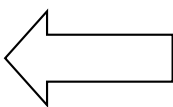
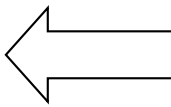
A través del diagrama DIPP, se han escogido cinco estrategias de acuerdo a la prioridad de las necesidades de la empresa. En la tabla 23, se maneja la estrategia de la ampliación de la base de datos de clientes, ofreciendo los productos y servicios en paquetes especiales para clientes empresariales.

Mediante la estrategia, se busca lograr el incremento de las ventas a través de clientes nuevos a nivel empresarial.

En el diagrama DIPP, se observan las herramientas, los recursos, los responsables y los requisitos necesarios para alcanzar la actividad propuesta, así se lograrán los resultados como:

- Incremento de ventas de la empresa.
- Adquisición de nuevos clientes a nivel empresarial.
- Mayor rotación de inventarios.
- Mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Tabla 24. Control Estrategia: fortalecer el servicio al cliente de la empresa

SERVIMOTOS QUILICHAO		ESTRATEGIA: Dar capacitaciones al personal de la empresa en servicio y atención al cliente, para satisfacer las necesidades del consumidor.		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
		OBJETIVO: Satisfacer las necesidades y los gustos plenamente de los clientes de la empresa.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (De quién)	Insumo (Qué)	Actividad (Cómo hacer)	Responsable	Producto (Qué)
Gerencia Servimotos Quilichao	Recursos financieros para la contratación de capacitadores en servicio y atención al cliente.	INICIA: Destinación de recursos propios para el pago de personal de capacitación.	Gerente administrativo Servimotos Quilichao.	Capacitación para el personal.
Capacitadores e servicio y atención al cliente	Conocimientos en servicio y atención al cliente.	Enseñanza en la atención adecuada al cliente.	Capacitador.	Personal capacitado en servicio y atención al cliente.
		TERMINA: Personal fortalecido en capacitación de servicio ya atención al cliente.		
MEDICIONES	Frecuencia:	Resultados Esperados:		
	Una (1) vez anual.	- Satisfacción plena de los clientes de la empresa. - Mejoramiento en la credibilidad de la empresa.		
Recursos:		Responsables:	Requisitos por cumplir:	
Físicos:	Material didáctico y papelería.	Gerente Servimotos Quilichao y capacitadores del personal.	Normas y pautas de servicio y atención al cliente por parte de empleado capacitado.	
Software:	Internet.			
Hardware:	Computadores, impresoras.			
Humanos:	Personal de la empresa.			

Fuente: el autor, basado en información suministrada por Servimotos Quilichao y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo Tobón (2007).

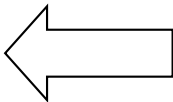
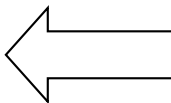
A través del diagrama DIPP, se han escogido cinco estrategias de acuerdo a la prioridad de las necesidades de la empresa. En la tabla 24, se maneja la estrategia de dar capacitaciones al personal de la empresa en servicio y atención al cliente, para satisfacer las necesidades del consumidor.

Mediante la estrategia, se busca lograr la satisfacción de las necesidades y los gustos plenamente de los clientes de la empresa.

En el diagrama DIPP, se observan las herramientas, los recursos, los responsables y los requisitos necesarios para alcanzar la actividad propuesta, así se lograrán los resultados como:

- Satisfacción plena de los clientes de la empresa.
- Mejoramiento en la credibilidad de la empresa.

Tabla 25. Control Estrategia: agilización del transporte de mercancías

SERVIMOTOS QUILICHAO		ESTRATEGIA: Seleccionar empresas transportistas eficientes en el tiempo de entrega de mercancías a la empresa.		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
		OBJETIVO: Reducir el tiempo de traslado de mercancías que retrasan la entrega del producto al cliente.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (De quién)	Insumo (Qué)	Actividad (Cómo hacer)	Responsable	Producto (Qué)
Gerencia Servimotos Quilichao	Recursos financieros para el traslado de mercancías.	INICIA: Búsqueda de empresas eficientes en el tiempo de entrega.	Gerente administrativo Servimotos Quilichao.	Empresa transportista con servicio eficiente.
Empresas transportistas de mercancías	Medios de transporte de carga.	Realización de mantenimiento y cumplimiento de normas de tránsito.	Empresa transportista.	Reducción de tiempo de entrega de la mercancía.
		TERMINA: Reducción del tiempo de traslado de la mercancía entre Medellín y Santander de Quilichao.		
MEDICIONES	Frecuencia:	Resultados Esperados:		
	Actividad semanal.	- Optimización de los procesos de traslado de mercancía. - Reducción del tiempo de llegada de la mercancía a la empresa.		
Recursos:		Responsables:	Requisitos por cumplir:	
Físicos:	Vehículos, mercancías.	Gerente Servimotos Quilichao y empresa transportista.	- Normas de tránsito. - Políticas de pago de la empresa transportista.	
Software:	Microchips de vigilancia y control.			
Hardware:	Computadores, impresoras.			
Humanos:	Personal de envío.			

Fuente: el autor, basado en información suministrada por Servimotos Quilichao y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo Tobón (2007).

A través del diagrama DIPP, se han escogido cinco estrategias de acuerdo a la prioridad de las necesidades de la empresa. En la tabla 25, se maneja la estrategia de la selección de empresas transportistas eficientes en el tiempo de entrega de mercancías a la empresa.

Mediante la estrategia, se busca lograr la reducción del tiempo de traslado de mercancías que retrasan la entrega del producto al cliente.

En el diagrama DIPP, se observan las herramientas, los recursos, los responsables y los requisitos necesarios para alcanzar la actividad propuesta, así se lograrán los resultados como:

- Optimización de los procesos de traslado de mercancía.
- Reducción del tiempo de llegada de la mercancía a la empresa.

5.2 Seguimiento a estrategias⁸³.

Con el plan estratégico de referencia, el equipo gerencial, podrá tomar todo el tiempo las decisiones adecuadas; sin embargo, como el medio es cambiante, es necesario afinar las tácticas para adecuar la estrategia cotidiana a las condiciones reales que se presenten; esto implica una continua coordinación de los miembros de las áreas.

Esta coordinación le da el trabajo al equipo que analiza la información y determina acciones pertinentes; por excepción, cuando las circunstancias los requieran, la alta dirección tomará decisiones para destrabar alguna situación donde no se logró el consenso, pero sus decisiones deberán estar acordes a lo establecido en el plan estratégico.

Periódicamente, según las decisiones de la gerencia, las tácticas tienen que revisarse. La empresa vive una alta competencia con cambios continuos en las negociaciones con los clientes, promociones y campañas de publicidad, continuamente cambian las tácticas sin mudar la estrategia. Tanto las tácticas requieren control y seguimiento, lo cual permite una mejor dirección y ejecución de la estrategia. Ello es posible a través de indicadores de gestión, que según el equipo de trabajo fijan los estándares de calidad y los periodos de tiempo para seguirlos adecuadamente y así, analizar y evaluar el esfuerzo de la organización que se encamina hacia el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se establece el plan de seguimiento a las estrategias con los datos precisos para facilitar el trabajo al personal que se encargará de ello,

⁸³ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración. 4° Edición, McGraw Hill. 2006, p, 108.

junto con los indicadores de gestión para obtener las estadísticas del funcionamiento de las operaciones de la empresa, y según los estándares de calidad propuestos por el personal (en su posible ejecución), saber si dan un buen o mal resultado ante lo esperado por la organización.

A continuación se muestra el plan de seguimiento a las estrategias para Servimotos Quilichao.

Tabla 26. Seguimiento de las estrategias – Servimotos Quilichao.

Estrategias de control y seguimiento seleccionadas	Fortalecer la infraestructura de la empresa	Contratación de personal para ventas externas	Oferta de productos y servicios a clientes empresariales	Fortalecer el servicio al cliente de la empresa	Agilización del transporte de mercancías
ESTRATEGIAS	Ampliación de las instalaciones de la empresa, específicamente para las oficinas administrativas.	Contratación de personal para implementar las ventas externas en zonas aledañas a Santander de Quilichao.	Ampliación de la base de datos de clientes, ofreciendo los productos y servicios en paquetes especiales para clientes empresariales.	Dar capacitaciones al personal de la empresa en servicio y atención al cliente, para satisfacer las necesidades del consumidor.	Seleccionar empresas transportistas eficientes en el tiempo de entrega de mercancías a la empresa.
OBJETIVO	Mejorar el desempeño de los empleados del área administrativa, brindándoles espacios cómodos para el trabajo.	Incrementar las ventas de la empresa, mediante ventas externas en lugares aledaños a Santander de Quilichao.	Incrementar las ventas a través de clientes nuevos a nivel empresarial.	Satisfacer las necesidades y los gustos plenamente de los clientes de la empresa.	Reducir el tiempo de traslado de mercancías que retrasan la entrega del producto al cliente.
INICIA	Destinación de recursos propios para la compra de materiales y contratación de obreros.	Convocatoria a través de medios de comunicación y bases de datos.	Destinación de recursos para viáticos y papelería necesaria.	Destinación de recursos propios para el pago de personal de capacitación.	Búsqueda de empresas eficientes en el tiempo de entrega.
TERMINA	Oficinas y espacios nuevos en la empresa para mejorar el desempeño de los empleados administrativos.	Nuevo personal contratado para ventas externas para el producto de la empresa fuera de Santander de Quilichao.	Incursión y consecución de clientes a nivel empresarial.	Personal fortalecido en capacitación de servicio ya atención al cliente.	Reducción del tiempo de traslado de la mercancía entre Medellín y Santander de Quilichao.

Estrategias de control y seguimiento seleccionadas	Fortalecer la infraestructura de la empresa	Contratación de personal para ventas externas	Oferta de productos y servicios a clientes empresariales	Fortalecer el servicio al cliente de la empresa	Agilización del transporte de mercancías
RESPONSABLES	Gerente Servimotos Quilichao y Contratistas de obra.	Gerente Servimotos Quilichao y Bolsa de empleo.	Gerente Servimotos Quilichao y Personal de ventas.	Gerente Servimotos Quilichao y capacitadores del personal.	Gerente Servimotos Quilichao y empresa transportista.
INSUMOS	Recursos financieros para la contratación de obreros y compra de insumos y materiales. Mano de obra requerida para la construcción y adecuación de espacios nuevos en la empresa.	Personal idóneo requerido por la empresa para laborar en ventas externas. Recursos financieros para contratar nuevo personal.	Recursos financieros para promover la consecución de clientes empresariales. Experiencia y bases de datos de potenciales clientes empresariales.	Recursos financieros para la contratación de capacitadores en servicio y atención al cliente. Conocimientos en servicio y atención al cliente.	Recursos financieros para el traslado de mercancías. Medios de transporte de carga.
PRODUCTOS	Oficinas y espacios nuevos en la empresa.	Nuevo personal para realizar ventas externas del producto de la empresa.	Clientes empresariales.	Personal capacitado en servicio y atención al cliente.	Reducción de tiempo de entrega de la mercancía.
RECURSOS HUMANOS	Obreros de construcción.	Personal de ventas.	Personal de ventas.	Personal de la empresa	Personal de transporte
RECURSOS MATERIALES	Materiales e insumos de construcción.	Papelería y computadores.	Papelería y transporte.	Material didáctico y papelería.	Vehículos, mercancías.
COSTOS	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000 mensual	\$ 1.000.000 mensual	\$ 500.000	\$ 100.000 mensual
INDICADOR	# de mejoras físicas/ # de mejoras planeadas * 100	# de personal nuevo/ personal total * 100	# de clientes nuevos/ clientes totales * 100	# de personal capacitado/ personal total * 100	(Lapso de abastecimiento estimado – lapso de abastecimiento real) / lapso de abastecimiento real *100

Fuente: autor, basado en información suministrada por Servimotos Quilichao y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo Tobón (2007).

El quinto capítulo de la tesis, es fundamental para el desarrollo del proyecto porque en él, se diseñan las pautas y los factores adecuados para llevar a cabo las estrategias seleccionadas de la matriz DOFA. De ellas, fueron escogidas las estrategias que posiblemente pueden solucionar las falencias que actualmente presenta la empresa.

Para lograr una eficiente ejecución de las estrategias, se ha utilizado el DIPP (Diagrama, Insumo, Proceso, Producto), con el fin de facilitar el camino a los responsables para el uso de las herramientas y recursos que se necesitan a la hora de poner en práctica éstas ideas propuestas en el proyecto.

A través de la formulación de estrategias para la empresa, se ha diseñado un método de gestión y control estratégico a partir del seguimiento de indicadores que se convertirían en el camino hacia la medición de los resultados de las actividades administrativas y operativas que la empresa realiza en cada área. A partir de ello, el órgano administrativo establece los parámetros adecuados de tiempo y costos para lograr las metas trazadas, según los objetivos de la organización.

Así pues, se considera que los empleados de las distintas áreas de Servimotos Quilichao, puedan entender de un modo fácil y práctico los pasos y las actividades, además de la utilización del tiempo para que la ejecución de las estrategias conlleven a la consecución de los resultados esperados por parte de los socios de la organización.

6. CONCLUSIONES

- A través del proyecto formulado para la empresa Servimotos Quilichao, ha sido posible entrever las falencias administrativas que han conllevado a realizar análisis y evaluaciones de los procesos. Por ello, es preciso mencionar que el personal de la empresa, especialmente los pertenecientes al área de ventas, presentan fallas en el método de la atención al cliente puesto que no poseen conocimiento sobre el tema, ni fueron en su momento, capacitados en herramientas de servicio al cliente.
- En segunda instancia, Servimotos Quilichao se está viendo afectado en el sentido de la entrega de los productos y servicios donde necesitan partes y herramientas para prestar el servicio al cliente, puesto que utilizan determinadas empresas transportistas de carga que, al hacer el traslado de las mercancías, demoran mucho la entrega de las mismas, lo cual incrementa los costos y el tiempo de entrega al cliente.
- Actualmente la empresa cuenta con dos sedes, la cual una de ellas es la sala de ventas. La sala de ventas posee espacios restringidos y pequeños que han sido destinados a las oficinas administrativas, lo que ha traído como consecuencia un bajo rendimiento en el desempeño de los vendedores, al no tener áreas amplias con una mejor organización de los equipos de cómputo para ejecutar eficientemente sus actividades; esto puede ocasionar el desánimo de los empleados en el trabajo.
- La empresa está siendo perjudicada, debido a su falta de organización en planeación estratégica. La falta de una estructura empresarial, imposibilita al área gerencial de obtener resultados y estadísticas al alcance de sus manos para evaluar los resultados de las áreas de trabajo, puesto que no cuentan con indicadores que les permita cuantificar la información para saber cómo mejorar las fallas presentadas en los distintos procesos, tanto técnicos como administrativos, con lo cual la empresa decae en el mercado regional.

7. RECOMENDACIONES

- Es importante que Servimotos Quilichao, implemente la capacitación para el personal propuesta en las estrategias, además de herramientas de servicio al cliente para lograr su consolidación en el mercado de Santander de Quilichao y alcanzar el liderazgo en posicionamiento entre las empresas competidoras, con el fin de incrementar el volumen de la base de datos de clientes, y no solo ofertar a aquellos de carácter natural, sino atraer también a clientes empresariales.
- La especialización de las actividades operativas, contempla la posibilidad de obtener procesos de calidad que son una oportunidad para acceder a nuevos y amplios mercados, ya sea rediseñando o incluso eliminando tareas innecesarias; la búsqueda de los mejores proveedores en el servicio de transporte de carga encamina el mejoramiento de la logística de traslado de las mercancías de la empresa, que facilitará la entrega de los productos y servicios en el tiempo correcto al cliente.
- Se recomienda a los directivos de la empresa, rediseñar los espacios locativos específicamente en el área de oficinas administrativas, dado a que la reducción y la incomodidad de estos, son factores de bajo rendimiento para el personal y se busca mejorar el desempeño y el incremento de la productividad en esta área de la empresa; además es necesario adecuar las instalaciones físicas en cuanto a imagen para hacer de estas, puntos de venta agradables a la vista de los clientes.
- Por último, es vital que los propietarios de Servimotos Quilichao, llegada la decisión de ejecutar el plan de mejoramiento estratégico planteado para la empresa, realice correctamente el proceso de control y evaluación del mismo, para tener siempre al alcance las estadísticas que permitan mejorar los resultados, toda vez que no sean satisfactorios para estas personas, pues esto perjudica no solo sus intereses, sino al cliente que es el más importante dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA CASTRO Adriana y RIASCOS ERAZO SANDRA CRISTINA, Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Estudios gerenciales Vol. 25 No. 111. Universidad ICESI. Abril 2009.
- ANSOFF, Higor. La Planeación Estratégica. 1990
- ARIAS GARCÍA Nadina y RODRIGUEZ Angie. Diseño de un Plan Estratégico en el Supermercado “Todo en 1”, Santander de Quilichao. Universidad del Valle, 2012.
- ARTHUR, Diane Desarrollo Gerencial. Selección Efectiva de Personal. Reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. Bogotá. Editorial Norma.1986.
- BARREIROS CARRERA, Adriana Elizabeth. Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa motors. Universidad central del Ecuador. Quito. Marzo de 2012.
- CAICEDO VIVEROS, María y ARANGO QUIÑONEZ, Víctor. Direccionamiento Estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos del plan de negocio. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004.
- COBO GALARZA Mery Patricia y RAMOS YULE Ruby. Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para la Empresa “Café Quilichao” – periodo 2003-2006. Universidad del Valle. 2003.
- CÓDIGO DE COMERCIO. Concordado con la Ley 222 de 1995, Decreto 1080 de 1996, Ley 256 de 1996.
- CRIOLLO PENAGOS María Lorena y MONTENEGRO Jaime. Formulación del Plan Estratégico para la empresa “Panela La Monterita”, periodo 2004-2007. Universidad del Valle. 2004.
- CRUZ MUÑOZ María del Pilar. Formulación de un Plan Estratégico de Mercado y Financiero para el Instituto Nacional de Educación y Capacitación INEC, en el municipio de Santander de Quilichao y su área de cobertura para el 2006-2009. Universidad del Valle. 2006.
- CUERVO GARCÍA A, La Dirección Estratégica de la Empresa. 1995
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. 1997.
- DANHKE, G. L. Investigación y comunicación. Mc Graw Hill, México, 1989.
- GARCIA, Juan y Barba, Juan. Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor. Estrategia Competitiva. Octavo Nivel. NCR: 3945. Mayo 2011.

- GONZÁLEZ CHARÁ Edith Eugenia y MINA ESCOBAR Yimmy. Plan Estratégico para la empresa “Surtividrios la Roca”. Universidad del Valle. 2003
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración. 4ª Edición, McGraw Hill. 2006.
- HISTORIA, PRESENTE Y FUTURO, Carvajal S.A. 2007.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Traducido por Yago Moreno López. 7 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- MALGIOGLIO, José María y otras. Séptimas Jornadas “Investigaciones en la facultad” de Ciencias Económicas y Estadísticas. Universidad Nacional del Rosario. Noviembre 2002.
- MARTINEZ ARANGO, Luz Maggy. Direccionamiento estratégico para la empresa Solema Ltda. Institución Universitaria CELPA. Sabaneta. 2006.
- MENDEZ A, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial Limusa. 2011.
- MONTOYA Cesar Alveiro, El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Escuela interamericana de Bibliotecología. Universidad de Antioquia. “visión de futuro” año8, Volumen 15, julio – diciembre 2011.
- PEREZ C. Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Colombia, Universidad del Valle, 1990.
- PORTER Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1982
- PORTER Michael. Competitive Advantage. 1985
- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999
- SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión- Teoría y metodología. 5 ed. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores, 1.994.
- AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando. Gestión por procesos, ICONTEC. 2007.
- WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11 Edición. McGraw Hill.

REFERENCIAS EN LÍNEA

- Google libros [en línea]. La ventaja competitiva. Madrid: Diaz de Santos S.A., 1996.
- <http://www.santanderdequilichao.gov.co> - citado en 24 de octubre de 2012.
- <http://www.encyclopediainanciera.com/estructura-organizacional.htm> - citado el 2 de octubre de 2013.
- <http://definicion.de/portafolio-de-servicios/> - citado en: 02 de octubre de 2013
- <http://motos.honda.com.co/Introduccion> - 07 de noviembre de 2013
- <http://www.motos-suzuki.com/santanderdequilichao> - 07 de noviembre de 2013
- <http://www.aktmotos.com/home/1> - 07 de noviembre de 2013
- <http://www.incolmotos-yamaha.com.co/Default.aspx> - 07 de noviembre de 2013
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> - 07 de noviembre de 2013.
- <http://www.entornoambiental.blogspot.com/> - citado en 3 de abril de 2013
- http://www.tendencias21.net/Diez-tendenciasdecada_a894.html - citado en: 1 de noviembre de 2013
- <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2332/55/> - 27 de octubre de 2013
- <http://www.cisco-pymes.com/2011/03/mipymes-en-colombia/> citado en: 3 de abril de 2013
- <http://fundacionvivelavida.blogspot.com/p/drogadiccion> - citado en 27 de octubre de 2013
- [http:// www.grupoaval.com](http://www.grupoaval.com) - 19 de octubre de 2013.
- <http://www.actualicese.com> – consulta: en 12 de agosto de 2013

ANEXOS

Anexo 1

Abreviaturas para las siglas de las tablas de los entornos.

O = Oportunidad	OM = Oportunidad mayor	om = Oportunidad menor
A = Amenaza	AM = Amenaza mayor	am = Amenaza menor
A = Alto	M = Medio	B = Bajo

Anexo 2

Evaluación y ponderación de la Matriz EFE

Esta matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y competitiva del proyecto⁸⁴. En esta se consideró:

1. Factores Determinantes de Éxito: son extraídos mediante un estudio de evaluación externa, donde se han considerado las amenazas y fortalezas determinantes en el éxito del proyecto.
2. El peso: se da a cada factor un valor entre 0 y 1, considerando la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito. 0 (no es importante), 1 (muy importante). La suma de todos los pesos dados debe ser 1.
3. Calificación: el valor de 1 a 4 dado a cada factor, indican cómo está respondiendo la estrategia, donde 4 indica una respuesta muy superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.
4. Peso ponderado: es el producto del peso de cada factor por su calificación. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado de la empresa.

⁸⁴ Página web disponible en: <http://emigdiolarios.googlepages.com/MEFE.pdf> - citado en 1 de noviembre de 2013

Anexo 3

Evaluación y ponderación de la Matriz EFI

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos⁸⁵ :

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

⁸⁵ Página web disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> - citado en 1 de noviembre de 2013

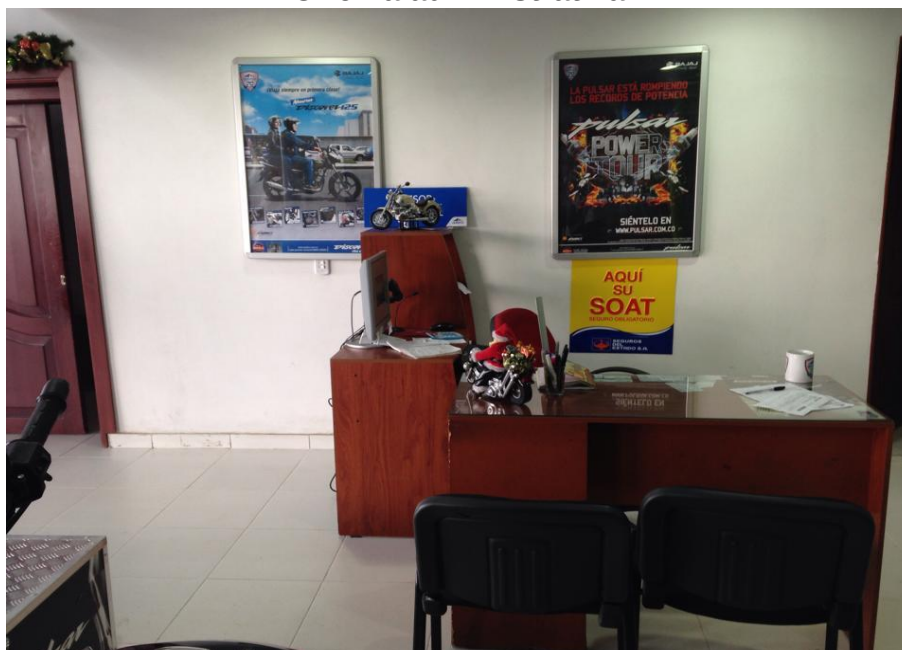
Anexo 4

CENTRO DE SERVICIOS AUTECO – SERVIMOTOS QUILICHAO

Fachada centro de servicios – carrera 13



Oficina administrativa

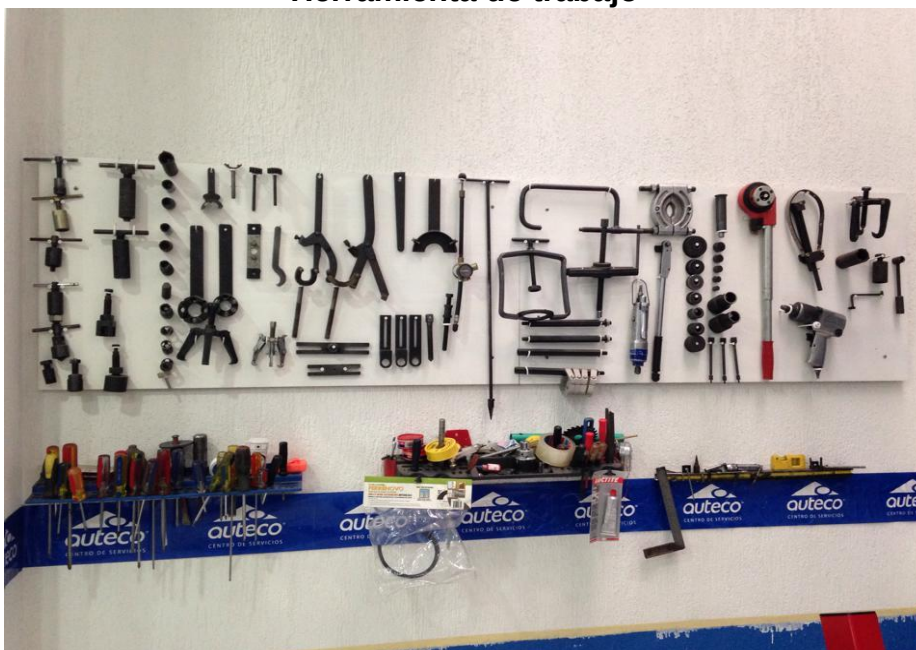


Fuente: autor del proyecto

Motocicletas AUTECO



Herramienta de trabajo



Fuente: autor del proyecto

Punto de venta principal Servimotos Quilichao – carrera 12



Oficinas de personal de ventas



Fuente: autor del proyecto