

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL TALLER DE SERVICIO TÉCNICO
MOTOS FULL SQ UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, PARA
EL PERIODO 2022-2026**

CAROLINA CAMPO SEMANATE

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE REGIONAL NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2022**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL TALLER DE SERVICIO TÉCNICO
MOTOS FULL SQ UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, PARA
EL PERIODO 2022 A 2026**

**CAROLINA CAMPO SEMANATE
COD: 0762786**

**Trabajo de grado presentado como requisito
para optar al título de administrador de empresas**

**Tutor:
Mg. Diego Castillo Triana
Profesor Universidad Del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE REGIONAL NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2022**

Nota De Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santander de Quilichao, Cauca, 2022

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis hijas Juliana y María Paula, ellas son la huella que dejo en el mundo y mis pasos serán el ejemplo a seguir en sus propios caminos, son el motor que me ha llevado a dar lo mejor de mí en todos los aspectos, a esforzarme para ser mejor persona y culminar mis metas a nivel profesional y laboral. A ellas el esfuerzo y la dedicación de este logro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios la gloria de todo esfuerzo en la tierra, porque sus tiempos son perfectos y me permitió llegar a este punto con total amor a mi profesión.

A mi esposo Ederleth Marín por ser el pilar y apoyo incondicional en todo este proceso, a mis hijos Juliana, María Paula y Diego por ser el motor que impulsa mis pasos.

A mis padres por su esfuerzo y sus enseñanzas en cada etapa de la vida que me ayudaron a formar tanto personal, como profesionalmente. A mi hermano Sebastián por su amor y confianza, por impulsarme en medio de la adversidad.

A los docentes que hicieron parte de este proceso de crecimiento profesional, gracias por la huella que ha dejado cada uno en mi formación.

Y a mis amigos que siempre creyeron en mí y en esta meta propuesta.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1 ANTECEDENTES	20
1.2 PROBLEMÁTICA	23
1.2.1 Situación actual: síntomas y causas	23
1.2.2 Pronostico	24
1.2.3 Control Del Pronóstico	25
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.4 SINTETIZACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.5.1 De Alcance	26
1.5.2 De Tiempo	26
1.5.3 De Espacio	26

2. OBJETIVOS	27
2.1 OBJETIVO GENERAL	27
2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	27
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	28
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	28
3.3.1 Técnicas De Recolección De La Información	29
3.3.2 Fuentes De Recolección De La Información	29
3.3.3 Herramientas De Recolección De Información	29
3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	30
3.6 Fases De La Investigación	30
4. JUSTIFICACIÓN	32

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	32
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	33
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	33
5. MARCO DE REFERENCIA	34
5.1 MARCO HISTÓRICO	34
5.2 MARCO CONTEXTUAL	35
5.3 MARCO CONCEPTUAL	36
5.4 MARCO TEÓRICO	38
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	56
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	56
6.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	58
6.3 MODELO DE NEGOCIO GRÁFICA CANVAS (BUSINESS MODEL CANVAS)	59
7. DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO	60

7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO	60
7.1.1 Análisis Del Sector	60
7.1.2 Fuerzas Externas	63
7.1.2.1 Fuerza Económica	63
7.1.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Ambientales	64
7.1.2.3 Fuerzas Política, Gubernamental Y Legal	65
7.1.2.4 Fuerzas Tecnológicas	65
7.1.2.5 Fuerzas Competitivas	65
7.1.3 Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter	66
7.1.4 Matriz De Factores Externos (MEFE)	67
7.1.5 Matriz De Perfil Competitivo (MPC)	70
7.1.5.1 Zagamotos Del Pacifico Distribuidor Autorizado AKT MOTOS	70
7.1.5.2 Super Motos Del Cauca Distribuidor Honda	72
7.1.5.3 Honsuka	73

7.1.5.4 Motos Y Lujos	74
7.2 DIAGNOSTICO INTERNO	78
7.2.1 Fuerzas internas Clave	78
7.2.1.1 Capacidad Directiva	78
7.2.1.2 Capacidad Competitiva	79
7.2.1.3 Capacidad Financiera	79
7.2.1.4 Capacidad Tecnológica	79
7.2.1.5 Capacidad Del Talento Humano	79
7.2.1 Análisis De La Cadena De Valor (ACV)	80
7.2.2 Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)	82
8. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	84
8.1 LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)	84

8.2 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	87
9. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO	90
9.1 MISIÓN PROPUESTA	90
9.2 VISIÓN PROPUESTA	91
9.3 VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS	91
9.3.1 Confianza	91
9.3.2 Honestidad	91
9.3.3 Responsabilidad	91
9.3.4 Respeto	91
9.3.5 Compañerismo	91
9.4 OBJETIVO ESTRATÉGICOS PROPUESTOS	92
9.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO	92
9.5.1 Descripción De Cargos Propuesto	93

9.6 PORTAFOLIO DE SERVICIO TÉCNICO	98
9.7 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	99
9.7.1 Tipo de Estrategias Competitivas	99
9.7.2 Formulación de Proyectos Estratégicos	100
9.7.2 Matriz de Correlación Objetivos Estratégicos / Proyectos Estratégicos	100
9.7.3 Plan de acción de las estrategias por Proyecto Estratégico.	101
10. CONCLUSIONES	107
11. RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS	110
ANEXOS	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas Motos Full SQ	59
Tabla 2. Matriz de factores externos (MEFE)	67
Tabla 3. Precios Zagamotos del pacífico distribuidor autorizado AKT MOTOS por servicio y tipo de motocicleta	71
Tabla 4. Precios Super Motos del Cauca distribuidor autorizado Honda por servicio y tipo de motocicleta	73
Tabla 5. Precios HONSUKA por servicio y tipo de motocicleta	74
Tabla 6. Precios Motos y Lujos por servicio y tipo de motocicleta	75
Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Motos Full SQ	76
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	82
Tabla 9. La Matriz De Las Amenazas, Oportunidades, Debilidades Y fortalezas	85
Tabla 10. Matriz De La Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA)	87
Tabla 11. Descripción de Cargo Administrador	93
Tabla 12. Descripción de Cargo Analista Administrativo y de Mercadeo	94
Tabla 13. Descripción de Cargo Jefe de Taller	95

Tabla 14. Descripción de Cargo Técnico mecánico	96
Tabla 15. Descripción de Cargo Auxiliar Mecánico	97
Tabla 16. Portafolio de Servicios Técnicos Propuesto	98
Tabla 17. Matriz de Correlación Objetivos Estratégicos/Proyectos Estratégicos	100
Tabla 18. Plan de Acción Proyecto Estratégico Aumento de Cartera de Clientes	102
Tabla 19. Plan de Acción Proyecto Estratégico Mejoramiento de Procesos Internos	103
Tabla 20. Plan de Acción Proyecto Estratégico Aumento de inventario en Existencia.	104
Tabla 21. Plan de Acción Proyecto Estratégico Generación de Valor Agregado y Good Will	105
Tabla 22 Plan de Acción Proyecto Estratégico Ampliación de Infraestructura y Adquisición de Maquinaria	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las estrategias genéricas de Porter	40
Figura 2. Matriz Producto-Mercado Ansoff	42
Figura 3. Modelo general del proceso estratégico	42
Figura 4. Proceso de planeación estratégica	43
Figura 5. Planeación y Gerencia Estratégica	44
Figura 6. Modelo de planeación de Steiner	46
Figura 7. Mapa de Estrategia	47
Figura 8. Modelo de direccionamiento estratégico	48
Figura 9. Modelo analítico para la formulación de estrategias	49
Figura 10. Fachada de las Instalaciones Motos Full SQ	57
Figura 11. Interior de Instalaciones Motos Full SQ	57
Figura 12. Evolución Ventas 2019-2020	61
Figura 13. Motos Vendidas y Venta Acumulada por Marca año 2019 – 2020	62

Figura 14. Participación por marcas de motocicletas	63
Figura 15. Análisis de las 5 fuerzas de Porter Motos Full SQ	66
Figura 16. Instalaciones Zagamotos del pacífico distribuidor autorizado AKT MOTOS	71
Figura 17. Instalaciones Super Motos del Cauca distribuidor autorizado Honda	72
Figura 18. Instalaciones HONSUKA	74
Figura 19. Instalaciones Motos y Lujos	75
Figura 20. Cadena de Valor Motos Full SQ	81
Figura 21. Grafica de Matriz PEYEA de la empresa Motos Full SQ	88
Figura 22. Organigrama propuesto por el autor del proyecto para la empresa Motos Full	92

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista Oficina De Archivo De La Secretaria De Tránsito Municipal	114
Anexo B. Entrevista A Empleados De La Empresa	115
Anexo C. Entrevista A Clientes	116
Anexo D. Publicidad Motos Full	117
Anexo E. Instalaciones De La Empresa	118

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación contiene en primera instancia un diagnóstico situacional del centro del taller de servicio técnico Motos Full SQ, esto por medio de la aplicación de matrices que permitirán identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Seguido a esto se evaluará la información para proponer el diseño de estrategias competitivas que permitan la formulación de un plan estratégico para el periodo 2022-2026, que le permitirá tomar decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre, logrando una mayor eficiencia de sus recursos y disminución de riesgos, lo que permite una mayor rentabilidad.

Palabras Clave: planeación estratégica, plan de direccionamiento, estrategias competitivas, posicionamiento, penetración del mercado, diferenciación.

ABSTRAC

The developmente of this investigation contain at first stage, carry out a situational diagnosis of technical service workshop center Motos Full SQ, through the application of matrices will identificate the strenghts and weaknesses as well as the environment oportunities and threats of. Followed this, it will be evaluated the information to propose the desing of competitive stratigies that allowing the formulation of a strategy plan for 2022-2026 period that it will allow taking effective decicions at uncertainty conditions achieving grater efficiency of resourses and reduction of risks that allow greater profitability.

Keywords: strategic planning, management plan, competitive strategies, positioning, market penetration, differentiation.

INTRODUCCIÓN

La economía del país la mueve en gran medida las microempresas y pequeñas empresas, es transcendental que este tipo de organizaciones diseñen un direccionamiento estratégico que les permita orientar su camino a lograr la competitividad y la permanencia en el mercado.

En este proyecto se realiza un plan de direccionamiento estratégico que parte de la definición de las generalidades de la investigación, para dar paso a un diagnóstico situacional de la empresa Motos full SQ, iniciando por un análisis del sector y la aplicación de matrices de insumos tales como la MEFE, MEFI, Matriz de Perfil Competitivo, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor, seguido a esto se desarrollan matrices de adecuación como la FODA y la PEYEA para el análisis y selección de las estrategias.

Por último, se desarrolla un plan de dirección estratégica donde se propone desde la misión, visión y objetivos a proyectos estratégicos con sus respectivos planes de acción, enfocado al mejoramiento de todos los procesos que permitan lograr el posicionamiento, la permanencia y el incremento de la participación en el mercado.

La iniciativa de realizar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Motos Full SQ nace de la necesidad de brindar herramientas que le permita identificar, afianzar y sacar provecho de sus ventajas competitivas, esto permitirá la aplicación de conceptos teóricos que servirán de guía para alcanzar el posicionamiento en el municipio y zonas de influencia.

1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El direccionamiento estratégico es la herramienta que ayuda a establecer una ruta que lleve a la empresa hacia unos objetivos por alcanzar, permite analizar los entornos externos y los internos, con el fin de identificar variables que ayuden al mejoramiento, a sacar las ventajas sobre las cuales se puede enfocar la empresa para competir en el mercado y obtener éxito. A continuación, se hace una síntesis de investigaciones anteriores realizadas en diversas universidades y diversos lugares con el mismo objeto de estudio de esta investigación:

- Barreiros (2012) realiza investigación en la empresa Kawa Motors dedicada a la compra, importación, distribución y venta de todo tipo de vehículos o unidades motorizadas de la marca Kawasaki, la autora señala que la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. La propuesta de la elaboración de un plan estratégico para la empresa Kawa Motors s.a. ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.
- Sánchez (2019) diseña en su investigación un plan de direccionamiento estratégico y mercadeo para la empresa PDS EXPRESS S.A.S, es una empresa de mensajería con un portafolio en servicios de paquetero y carga cuya función es estar atenta a las necesidades que requieren las empresas de la región, sin

embargo, se presentan quejas y cancelación de los servicios por parte de los clientes por el incumplimiento en la oportunidad de la prestación de éstos. Su marco teórico describe teorías como las cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, matriz de perfil competitivo MPC, benchmarking, definición del análisis DOFA entre otras teorías que le permiten basar su investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

- Ramírez y García (2020) se basan en el diseño de un plan de mercadeo estratégico para el coliseo de pesas de Roldanillo, con la finalidad de lograr establecer estrategias de impacto y planes de acción. Esta toma como base el modelo de Humberto Serna Gómez, se inicia con el análisis a los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas); a partir de los cuales se establecen las estrategias de impacto cruzado (DOFA); para finalmente definir un plan de acción o intervención que se ajuste a los objetivos estratégicos en materia de mercadeo. La investigación tiene un enfoque de tipo descriptivo, en él se determinan diversos factores o variables (diagnostico situacional) que intervienen en la obtención de los resultados (estrategias de mercadeo) y conclusiones (impacto) de la investigación. Como parte del diseño de estrategias a corto plazo está la creación de una página web para ofertar el portafolio de servicios, y personal a disposición, también infraestructura y acondicionamiento físico. Las autoras señalan que los procesos de mercadeo deben estar enfocados en la mejora de la imagen, posicionamiento y reconocimiento de la entidad, donde se logre formar un semillero que pueda alcanzar el alto rendimiento para llegar a competir en el ciclo olímpico.
- Cárdenas (2017) define como objetivo de su investigación diseñar un plan estratégico para el almacén y Taller Moto Líder, con el fin de identificar los factores que está afectado la competitividad de la empresa en el mercado y a su vez todas aquellas oportunidades que logren el mejoramiento de la situación captada a través de la matriz DOFA, para apoyar al propietario del almacén y taller moto líder

en el conocimiento de la situación actual y la proyección del mismo, en pro de establecer su competitividad en el sector, es así como se establecen tres objetivos a desarrollar, para lo cual se plantea como primer objetivo, diseñar el diagnóstico situacional del almacén y taller moto líder a través del análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA, segundo, proyectar el direccionamiento estratégico mediante el diseño de la misión, visión, objetivos y valor estratégicos, y como tercer objetivo se estableció, formular la estrategia que permita el mejoramiento de la situación captada por el almacén y taller moto líder. Esta investigación es de tipo descriptiva y utiliza como instrumentos de recolección de información la entrevista no estructurada y la observación directa. Concluye su investigación señalando que los mercados actuales con el paso del tiempo, los grandes cambios sociales y tecnológicos hacen más exigente la oferta del comercio y esto obliga a realizar cambios permanentes, a innovar y a visualizarse en el futuro.

- Erazo (2014) dirige su estudio en la empresa Servimotos Quilichao cuyo objeto social es la distribución de productos de transporte en motocicletas, partes y accesorios, y servicios técnicos mecánicos de la marca Auteco, teniendo como planteamiento del problema el decrecimiento de las ventas en el concesionario debido al crecimiento de la competencia, su ubicación y los precios en el mercado. Su objetivo general fue el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el periodo 2015-2018. En el desarrollo de la investigación diseña un diagrama de flujo para la prestación de servicios técnicos, diagrama de flujo para la venta de motocicletas, y aplica teorías como cinco fuerzas de Michael Porter, cadena de valor, diagramas dipp, entre otras teorías que le permiten concluir e identificar las falencias administrativas y del personal de la organización especialmente en el área de ventas por su falta de conocimiento en el tema y la falta de capacitación en servicio al cliente.

1.2 PROBLEMÁTICA

1.2.1 Situación actual: síntomas y causas. Actualmente en Colombia se evidencia una falta de planeación en las mipymes, en especial en la microempresa, donde se lleva un proceso administrativo sobre la marcha, sin previsión, sin darse cuenta de los efectos que pueden causar una mala decisión o los beneficios que pueden traer una buena toma de decisiones después de realizar un previo análisis de todas las variables influyentes, lo que lleva a que el ciclo de vida de una microempresa sea muy corto. Es desconsolador este panorama cuando según el artículo de economía y finanzas de la página Forbes Colombia (2020) señala que el 65 % de la población trabaja en empresas integradas por menos de diez personas, lo que muestra que gran parte de la fuerza laboral en Colombia es generada a partir de la microempresa. (párrs.1)

Dentro de los temas y teorías abordados por la ciencia de la administración se cuenta con enfoques que brindan técnicas que contribuyen a un uso eficiente de los recursos y a lograr encaminar a la organización por un sendero de identidad propia, logrado tener una misión, visión y objetivos claros desde donde partir para realizar actividades concisas que permiten no solo sobrevivir en el mercado, sino también ser competitivos y alcanzar un óptimo crecimiento. La planeación se ha catalogado solo para aquellas empresas que realizan procesos grandes de producción o culturalmente hablando las multinacionales planean, las microempresas solo sobreviven el día a día. Muchas personas asumen que para realizar un proceso de planeación se requiere de mucho tiempo extra que para la gran mayoría de empresarios es considerado tiempo perdido, ya sea por falta de conocimiento o por el hecho de que se ignora la importancia que tiene la planeación en los resultados que se quieren obtener dentro de una organización.

En el caso de las microempresas cabe señalar que muchas veces es el mismo propietario quien asume roles administrativos y operativos, y lamentablemente con tantas tareas que se asigna deja a un lado la planeación y solo toma las decisiones que se le van generando en el momento y en tiempo real, esto va afectando el corto y largo plazo de la organización. Es este tipo de escenarios los que se ven a diario en este sector microempresario, donde después de cierto tiempo un empresario decide cerrar debido a que su negocio no está generando lo suficiente, o simplemente se cansa de una lucha diaria, sin darse la oportunidad de realizar un buen manejo administrativo y una planeación estratégica. En muchas ocasiones se da el cierre de negocios muy rentables pero que han sufrido de deficiencias en el manejo administrativo.

1.2.2 Pronostico. Todas estas situaciones anteriormente descritas llevan a que el empresario desconozca en primer lugar las fortalezas y las debilidades de su propia organización, seguido a esto no es consciente de aquellas oportunidades que el entorno le puede estar brindando y de las amenazas que pueden influir en su crecimiento. La monotonía del día a día de estas organizaciones enfocan los esfuerzos del empresario solo a limitarse en las ventas que realiza, cerrando el panorama de lograr una eficiencia y eficacia con los recursos que posee. Al no contar con objetivos claros, le impide tener un camino ordenado que deba seguir para alcanzar éxito de la organización.

Motos full SQ lleva 2 años en el mercado, tiempo en el que ha logrado un crecimiento desde que iniciaron actividades, pero que hasta el momento no llegan a un punto de equilibrio en las ventas y servicio técnico para el bienestar y crecimiento óptimo, en primera instancia por la emergencia sanitaria del covid19, que paralizó el comercio a nivel mundial, seguido a esto el paro nacional colombiano que detuvo al país en pleno por

periodo de un mes. En el momento la cartera de clientes no es suficiente para cumplir con las metas en servicios y venta de repuestos. Esta microempresa nace de la motivación de sus propietarios por consolidar un taller de servicio técnico líder en reparación, mantenimiento y venta de repuestos en Santander de Quilichao, pero tienen falencias en cuanto a la organización de sus procesos, la planeación de sus actividades y en la implementación de estrategias que les permita alcanzar dicho propósito.

1.2.3 Control Del Pronóstico. Abarcando el panorama de la organización se hace necesaria la implementación del diseño de un plan de direccionamiento estratégico en el taller motos full SQ, para orientar el camino que permita alcanzar sus metas y posicionarse en el mercado, realizar un análisis externo para identificar esas oportunidades y amenazas e interno para reforzar las fortalezas y lograr disminuir sus debilidades. Aunque hasta el momento la empresa ha logrado seguir a flote a pesar de los contratiempos por pandemia y el paro nacional que incremento una crisis económica, necesita elementos que generen cambios positivos, la formulación de un plan estratégico permitirá formalizar sus áreas, tener claridad en sus actividades, conocer su entorno y lograr sanar las insuficiencias administrativas de la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar un plan de direccionamiento estratégico en el taller de servicio técnico Motos Full SQ ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, para el periodo 2022-2026?

1.4 SINTETIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo está afectando el entorno interno y externo al posicionamiento de la empresa?
- ¿Qué variables se deben utilizar en la elaboración del plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento y posicionamiento?
- ¿Qué estrategias son las adecuadas en la empresa para alcanzar el posicionamiento?

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1 De Alcance. El desarrollo del proyecto plan de direccionamiento estratégico en el taller motos full SQ abarca la realización de un diagnóstico situacional de la organización, tanto interno como externo para identificar las falencias que están influyendo en el buen desempeño, con el fin de analizar y seleccionar estrategias competitivas para la propuesta proyectos estratégicos con sus respectivos planes de acción enfocados a lograr el posicionamiento, la permanencia y el incremento en la participación del mercado.

1.5.2 De Tiempo. La realización de esta investigación tendrá una duración de 1 año desde que se aborda la idea del proyecto, la aprobación por parte del asesor encargado, la recolección de información y su procesamiento, el análisis y aplicación de los conceptos teóricos, hasta la formulación de las estrategias.

1.5.3 De Espacio. Esta investigación se delimita en la microempresa de servicio técnico motos full SQ ubicada en la Santander de Quilichao, Cauca.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de direccionamiento estratégico en el taller de servicio técnico Motos Full SQ ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, para el periodo 2022-2026.

2.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Analizar el entorno externo y el interno para identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
- Definir las variables que contribuyan al plan de direccionamiento estratégico.
- Diseñar estrategias competitivas para lograr el posicionamiento.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptivo, Méndez (2011) señala que este tipo de estudio se encarga de describir la población, situación o fenómeno del cual se centra el estudio. De modo tal que permite delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación. Permite establecer características demográficas de las unidades investigadas, conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, establece comportamientos concretos y permite descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de la investigación (Págs.125-127).

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de trabajo para esta investigación es inductivo, Méndez (2011) define este método como aquel que permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que engloban algún problema de investigación y se concluye en proposiciones y, a su vez en premisas que expliquen fenómenos similares al analizado, de modo tal que los resultados obtenidos puedan servir de base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada (Págs.134-135).

3.3 TÉCNICAS Y FUENTES PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.1 Técnicas De Recolección De La Información. Para el desarrollo de la investigación se utilizarán técnicas de recolección de datos de tipo cualitativas, tales como la observación, la encuesta a clientes y la entrevista aplicada a todos los integrantes de la empresa.

3.3.2 Fuentes De Recolección De La Información. En las fuentes de tipo primario se incluye las encuestas y observaciones de los clientes, las entrevistas con el personal de la empresa, la observación del funcionamiento diario de la organización, sus procesos y actividades, el manejo de la parte administrativa y operativa. Debido a la pandemia del covid-19 y con el fin de cumplir con las medidas de bioseguridad, las encuestas con los clientes se realizarán con ayuda de las tecnologías. En las de tipo secundario se agrupan las diferentes bibliografías de autores de temas de administración de empresas y en especial de la planeación estratégica, así como también la búsqueda en páginas web, revistas científicas de administración, trabajos de grado realizados en el tema a investigar y la información sugerida por profesores durante la carrera.

3.3.3 Herramientas De Recolección De Información. Para realizar el diagnostico interno de la empresa se aplicará el concepto de:

- Cadena de valor (ACV)
- Matriz de evaluación del factor interno (EFI).

En el análisis del diagnóstico externo, análisis de las competencias distintivas y evaluación de estrategias se empleará:

- Matriz de factores externos (MEFE).

- Matriz de perfil competitivo (MPC).
- Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Diagnóstico del micro entorno las 5 fuerzas de Michael Porter.
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información recolectada se utilizarán herramientas informáticas, tales como formularios de la aplicación Google para llevar a cabo las encuestas, uso del correo electrónico, redes sociales, así como también tablas para el diseño de matrices, diagramas y figuras. La presentación de la información de esta investigación será de tipo escrita, con ilustraciones gráficas, fotografías y con representaciones tabuladas, que evidencien el trabajo realizado y la información obtenida.

3.6 Fases De La Investigación. En el desarrollo de esta investigación se seguirán 3 fases, teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados, los cuales permitirán cumplir con el objetivo general.

Fase nº 1. Se realiza un análisis del entorno externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la organización. Esto se llevará a cabo con un trabajo de campo donde por medio de observación se identificará el modo en que se lleva a cabo el proceso administrativo y operativo. También para el análisis interno se llevará a cabo la realización de la encuesta y la entrevista. Para el procesamiento de la información se

utilizará una variedad de matrices que se relacionaron en el marco teórico, que permiten resumir la información recolectada para una mayor comprensión y análisis.

Fase n° 2: Se analizará y seleccionará las estrategias competitivas para el diseño de un plan estratégico dirigido al posicionamiento, al mejoramiento del proceso administrativo. Se declarará la misión, visión y objetivos de la empresa. Así como también la identificación de la propuesta de valor y los determinantes del éxito.

Fase n° 3: En esta última etapa se evaluarán las estrategias adecuadas para el taller de servicio técnico motos full SQ, en aras de lograr el posicionamiento, con la finalidad de diseñar estrategias competitivas de acuerdo al análisis del diagnóstico preliminar. Se sacarán conclusiones y recomendaciones.

4. JUSTIFICACIÓN

Una de las situaciones más difíciles a la hora de iniciar un negocio es mantenerlo hasta lograr su punto de equilibrio y de ahí empezar a obtener ganancias. Para ello es necesario afianzar la organización, la administración y el mercadeo, que son herramientas que permiten alcanzar las metas y objetivos propuestas a la hora de hacer realidad una idea de negocio.

Actualmente son muchas las personas que deciden emprender, aunque la competencia para la gran mayoría de mercados es demasiado alta y son muchos los mercados que ya están saturados. La necesidad de un sustento y la crisis económica hace que en muchos casos sean los mismos empresarios quienes dañan las plazas, con precios muy bajos, pero con malos productos y servicios en busca de un simple flujo de dinero. Dejando a un lado la implementación de estrategias diferenciadoras que permitan sobre salir por propuestas de valor.

La planeación estratégica brinda al empresario la posibilidad de fortalecer la idea de negocio, conocer el entorno que lo rodea y definir un propósito claro que sea acorde con los objetivos propuestos. Constituye una herramienta práctica para la toma de decisiones en diferentes escenarios, ya que permite un mejor conocimiento de la empresa como un ente holístico y la integración de cada área en pro de un fin común.

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Este proyecto busca el diseño de un direccionamiento estratégico fundamentado en teorías administrativas que proporcione herramientas y técnicas que ayude al empresario en aras del buen desempeño de la organización. También que permita identificar

situaciones del entorno para que se puedan tomar las medidas y decisiones adecuadas, teniendo un control de escenarios presentes y futuros. De este modo el investigador podrá contrastar las diferentes teorías sobre las cuales basa el proyecto con la realidad de la vida empresarial.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para alcanzar los objetivos propuestos se emplearán técnicas de investigación para la recolección de información que permitirá conocer la actualidad de la empresa, tales como entrevistas y encuestas para medir variables como el nivel de satisfacción de clientes, la motivación y compromiso del personal para con la empresa, el nivel de conocimiento del área administrativa para llevar a cabo el proceso administrativo y las relaciones con los grupos de interés.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos planteados, esta investigación permitirá que el empresario y sus colaboradores enfoquen esfuerzos en aras del crecimiento y posicionamiento de la organización, permitiendo tener claridad en el curso de acción que se debe llevar. Resaltando y demostrando el nivel de importancia del proceso de planeación estratégica para las empresas, en especial para las microempresas. A nivel personal la intención de la realización de este proyecto es cumplir con las exigencias académicas de la universidad del valle para optar por el título profesional de administrador de empresas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO HISTÓRICO

El taller de servicio técnico Motos Full SQ, nace en el año 2019, tras la motivación de su propietario por emprender, contando con sus conocimientos, una vasta experiencia para el servicio técnico mecánico de motos y un capital familiar para invertir. Inicialmente contó con un espacio en subarrendó de otro taller que ya se encontraba en funcionamiento, ubicado en la carrera 13 No.9-26 del municipio de Santander de Quilichao, ya que los recursos económicos no le permitieron alquilar un local. Se matricula en cámara y comercio el 18 de julio de 2019, con un activo total de quinientos mil pesos en maquinaria y herramienta.

Luego de un año de trabajo y de darse a conocer en el mercado, con capital propio, ayudas económicas familiares y préstamos a amigos, se logra comprar herramienta especializada, se alquila un local independiente en la misma zona y donde actualmente está ubicado en la calle 9 No.13-39 barrio Centenario, se inicia con la venta de repuestos originales y genéricos. Cuenta con 3 técnicos en la parte operativa y un administrador. Con la llegada del Covid 19, se tuvo que cesar actividades por periodo de 3 meses, luego se inició el proceso de implementar un protocolo de bioseguridad que se aprueba por la alcaldía para su funcionamiento.

Hoy en día cuenta con una cartera de aproximadamente 40 clientes fijos, y contratos con la empresa municipal de servicios públicos Emquilichao para el suministro e instalación de repuestos, mantenimiento y reparación de motocicletas de su parque automotor.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en la república de Colombia, en el sector norte del departamento del Cauca, a 97 km al norte de Popayán y a 45 km al sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. El municipio de Santander de Quilichao limita al norte con los municipios de Jamundí y Villa Rica, al sur con el municipio de Caldon, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jambalo. Su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" latitud norte y 2° 23' 30" latitud oeste. La extensión total del municipio de Santander de Quilichao es de 518 km², de la cual la extensión del área urbana representa 8,58 km² y la extensión del área rural representa 509,42 km². El municipio presenta una temperatura media de 26° c. en cuanto a la altitud, la cabecera municipal se encuentra a 1.071 metros sobre el nivel del mar. Tiene una distancia de referencia a Popayán de 82.3 km con un tiempo de recorrido de aproximadamente una hora cuarenta y dos minutos por vía nacional. Para el año 2020 según las proyecciones de población calculadas con base en los resultados del censo nacional de población y vivienda 2018, cuenta con 113.001 personas, cifra que abarca una variedad de grupos poblacionales, hombres y mujeres con responsabilidades y derechos, con características particulares, gente pujante, con sueños, con capacidades y con multiplicidad de necesidades. De esta cifra proyectada, un total de 113.001 habitantes, repartidos en la cabecera municipal con 52.684 habitantes y en la zona rural y centros poblados el número de habitantes alcanza las 60.317 personas (DANE CNPV, 2018).

La economía del municipio proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47,12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar, el café con el 23,55 %, la piña con el 9,73 %, la yuca con el 6,79 %, la caña panelera con el 2,78 % y el plátano con el 1,87 %. Entre otros

cultivos podemos mencionar: maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, fríjol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala. En el área pecuaria hay cría de ganado bovino doble propósito y de ganado porcino. La zona plana (valle geográfico del río Cauca), se caracteriza por la explotación a gran escala de la caña de azúcar, de pastos mejorados para el ganado, en la zona de ladera ocupa un lugar relevante el cultivo del café, la yuca, el plátano y el pan coger. (Alcaldía Municipal, 2021)

Como respuesta a la crisis producida por el sismo de 1994 que afectó regiones del Cauca y Huila, el Congreso de la República expidió la Ley 218 del 17 de noviembre de 1995 denominada la Ley Páez y la cual otorgó exenciones fiscales hasta el 2003 a las empresas que se instalaran en los municipios de la zona. Este hecho influyó notoriamente en la transformación del aparato productivo de la región.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Los términos y conceptos que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación se detallarán a continuación para un mejor abordaje de comprensión lectora.

- **Competencias distintivas:** “son las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar con facilidad”. (David, 2013, p.95)
- **Dirección estratégica:** “Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a la empresa lograr sus objetivos”. (David, 2013, p.5)
- **Fortalezas y debilidades:** “Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción

y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica”. (David, 2013, p.11)

- **Matriz de evaluación de factores MEFE:** “Herramienta que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva”. (David, 2013, p.80)
- **Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA:** “Es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)”. (David, 2013, p.176)
- **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA:** “Modelo de 4 cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para la organización, determinadas en agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas”. (David, 2013, p.178)
- **Oportunidades y amenazas:** “Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro”. (David, 2013, p.10)
- **Ventaja competitiva:** “Este término puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva”. (David, 2013, p.8)

5.4 MARCO TEÓRICO

Para Chiavenato (2006) la planeación estratégica se define como una teoría neoclásica que surge en la década de los 50 pero que alcanza su auge a mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. Esta teoría se basa en el fundamento de que la administración es un proceso compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control. Los autores de esta teoría buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, de modo tal que llevo a un espíritu pragmático (Págs.203-205).

Para Michael Porter (1991) “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial” (p.20), esto conlleva a cuestionarse dos aspectos, el primero el análisis de la oportunidad que ofrece el sector industrial y la competitividad de la empresa con respecto a dicho sector.

Para su análisis engloba 5 fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación con compradores, poder de negociación con proveedores y la rivalidad entre competidores existen. Señala que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo a la empresa como un todo, sino que se debe disgregar sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial, para ello utilizan una herramienta a cuál llamo la **cadena de valor**. Estas actividades se pueden dividir en dos grandes grupos; actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias encierran cinco categorías genéricas:

- Logística Interna: Actividades asociadas con el recibo y almacenamiento de insumos del producto, como también almacenamiento y control de inventarios.

- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos.
- Logística externa: Actividades asociadas con almacenamiento y distribución física del producto.
- Mercadotecnia y ventas: Las actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores se decidan a la compra del producto.
- Servicios: Actividades relacionadas con la prestación de servicios.

Las actividades de apoyo se dividen en cuatro categorías genéricas:

- Abastecimiento: Compra de insumos.
- Desarrollo tecnológico: Procedimientos tecnológicos o la tecnología utilizada dentro del proceso.
- Administración de Recursos Humanos: Implica la búsqueda de contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal.
- Infraestructura de la Empresa: actividades de administración general (Págs.20-78)

Considera que la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva. Este autor señala que hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa; costos bajos o diferenciación, lo que lleva a tres estrategias genéricas: **Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.**

- Liderazgo en costos: Esta estrategia basa su idea en ser el productor de menor costo en el sector, a precios equivalentes o menores a sus rivales.
- Diferenciación: Esta estrategia señala seleccionar uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades, la recompensa de su exclusividad será un precio superior.

- Enfoque: Esta estrategia busca enfocarse en un segmento o grupo exclusivo para optimizar sus estrategias y lograr buscar una ventaja competitiva en su segmento (Porter M. E., 2009, págs. 71-89)

Figura 1. Las estrategias genéricas de Porter

Estrategia Objetivo	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)

Fuente. Estrategia Competitiva (Porter M. E., 2009, p.81)

Mintzberg H (1993) señala que la naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto y la palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos, este autor presenta cinco definiciones de estrategia; como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, lo cual es llamado las Cinco Ps de la Estrategia.

- Como plan es una especie de curso de acción conscientemente determinado para abordar unas situaciones específicas.
- Como pauta de acción una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Como patrón es una consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no es.
- Como posición un medio para ubicar la organización en lo que se suele llamar el medio ambiente y como perspectiva señala que la estrategia es para la organización como la personalidad para el individuo.

Este autor manifiesta que los pasos principales de un proceso de planeación estratégica son:

- Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
- Formulación de la estrategia: un elemento importante en la revisión de las condiciones ex-ternas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Evaluación de estrategia: Se evalúa si cumple con los objetivos, políticas y planes de la empresa. Elección de la estrategia e Implementación (Págs.1-58).

Para Ansoff (1965, citado por Chiavenato, 2006) la estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones, donde se debe alineación de las actividades de una organización y los productos/mercados, ya que estos definen la naturaleza esencial del negocio en el que operaba la organización y en planeación a futuro. Para ello se debe aplicar criterios de alineación entre el negocio y las estrategias organizacionales. La matriz Producto/Mercado es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento.

La base de su razonamiento es la expansión y diversificación de la empresa. Según la matriz de Ansoff, los mercados pueden ser nuevos o existentes, y los productos también pueden ser nuevos o existentes. De esta combinación de variables, hay 4 escenarios que resultan en 4 estrategias posibles; 1. Penetración de mercado, 2. Desarrollo del mercado, 3. Desarrollo del producto, 4. Diversificación.

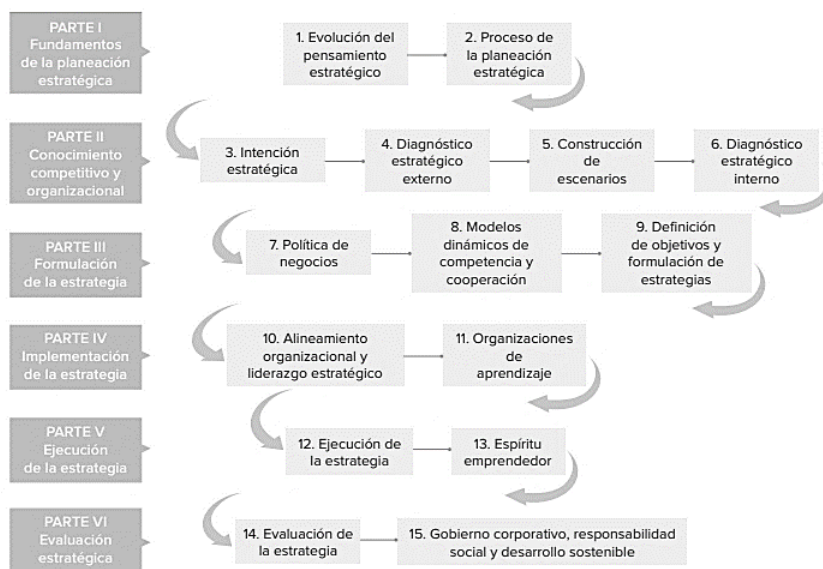
Figura 2. Matriz Producto-Mercado Ansoff

	Producto actual	Producto nuevo
Misión actual	Penetración al mercado	Desarrollo del producto
Misión nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente. Gerencia Estratégica, (Serna, 2014, p.25)

Según Chiavenato (2017) el proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, en la cual se definen objetivos, se elaboran estrategias y determinan acciones que genere como resultado un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo (Págs.27-41)

Figura 3. Modelo general del proceso estratégico

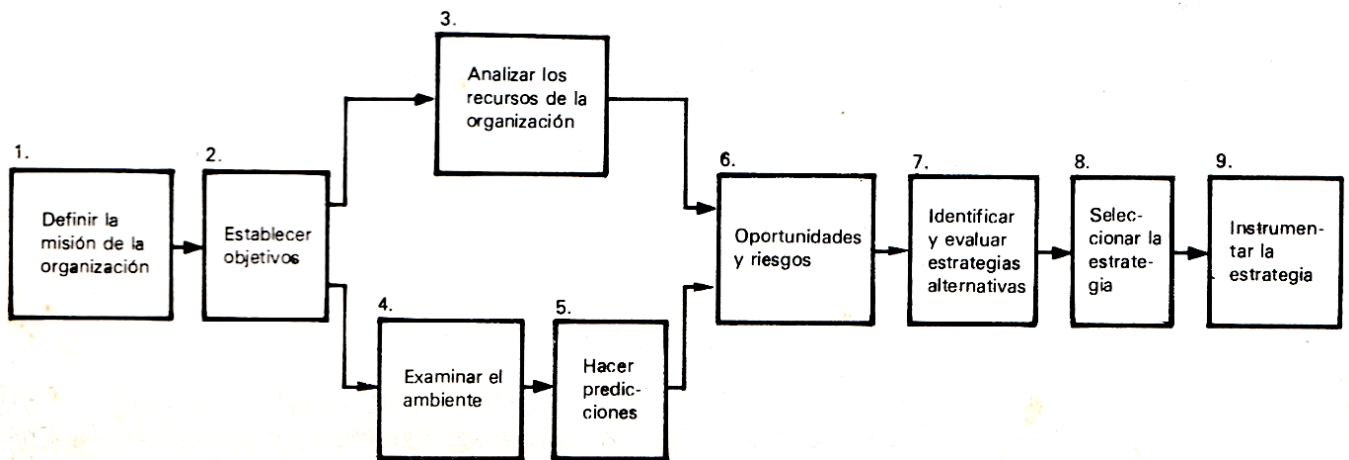


Fuente. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones (Chiavenato, 2017, p.41)

Su modelo expone una serie de pasos para el desarrollo de la planeación estratégica, iniciando con un diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno, análisis de entornos macroeconómicos y microeconómicos, luego se hace la formulación, la implementación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Stephen P. Robbins (1987) en su libro Administración teoría y práctica, deja muy clara la importancia que tienen la planeación estratégica y como esta puede afectar el desempeño de la organización en un ambiente que se vuelva cada vez más dinámico. Menciona 9 pasos para realizar el proceso de planeación estratégica, en su tercer paso que es analizar los recursos de la organización señala que este punto debe revelar la ventaja comparativa de la empresa, que no es más que la competitividad relativa que la organización tienen sobre sus competidores presentes y futuros (Págs.138-145)

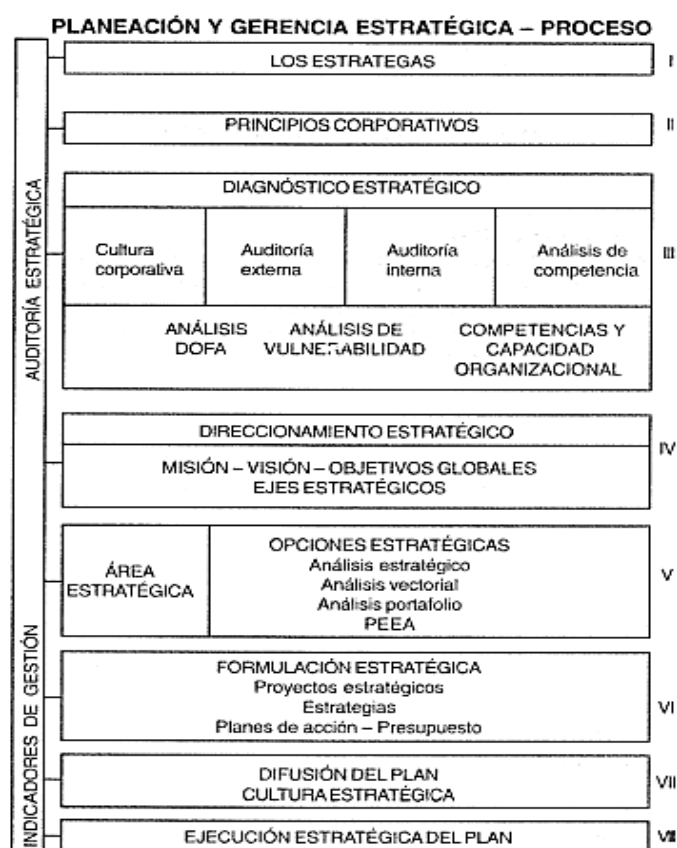
Figura 4. Proceso de planeación estratégica



Fuente. Administración teoría y practica (Robbins, 1987, p.140)

Humberto Serna (1994) plantea 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. Este autor afirma que para implementar un proceso de planeación estratégica se debe iniciar por identificar y definir los principios corporativos; el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, su cultural de la organización. (Págs.55-62)

Figura 5. Planeación y Gerencia Estratégica



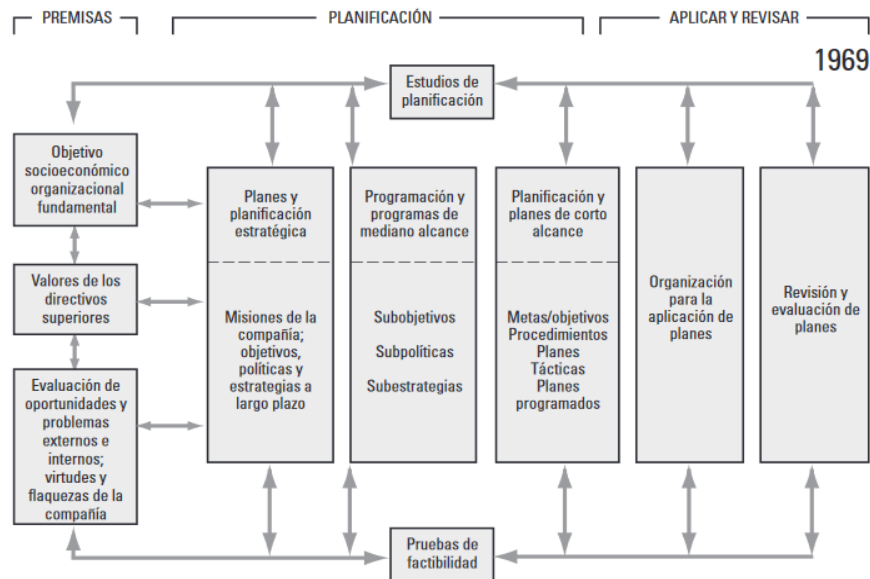
Fuente. Gerencia Estratégica Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos (Serna, 2014, p.56)

Por otro lado, Steiner (1996) señala la importancia de la planeación estratégica para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades, y puedan tomar las mejores decisiones, teniendo claridad de las oportunidades y los peligros futuros.

Define el concepto de planeación estratégica, considerándolo desde cuatro puntos de vista:

Primero, la planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Segundo, la planeación estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Tercero, desde el punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente. Cuarto, atendiendo a su estructura, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos (Págs. 20-21).

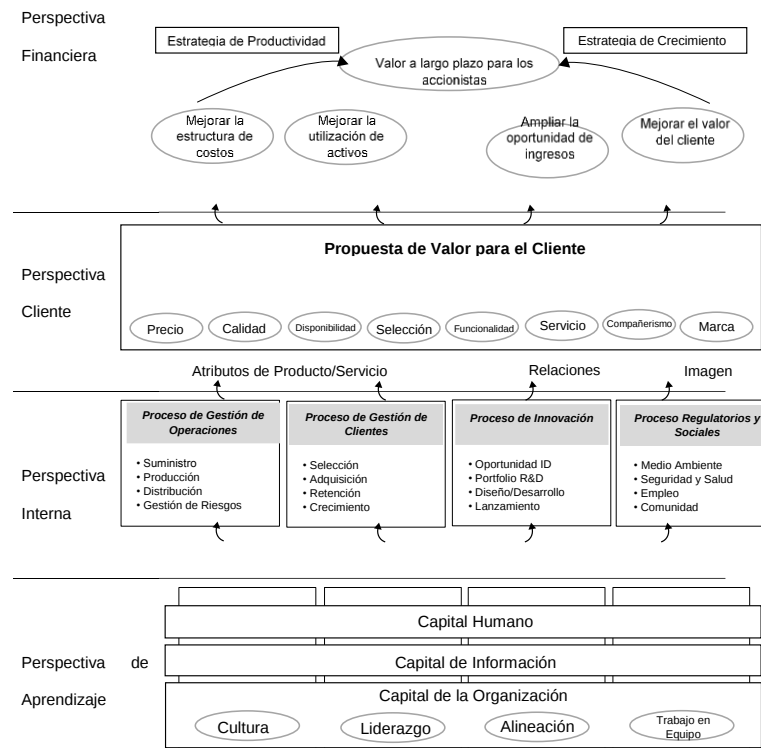
Figura 6. Modelo de planeación de Steiner



Fuente. Administración Estratégica (Hernandes, 2014)

Robert Kaplan y David P. Norton (2003) quienes a partir de la experiencia y conocimiento del Cuadro de Mando Integral, propuesto inicialmente para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, en su libro *Strategy Maps*, traducido por el autor de esta investigación, amplían este cuadro en el concepto de mapa estratégico, el cual es utilizado en la práctica para formular la estrategia, proporcionando una manera uniforme y consistente de describirla, así como una lista de verificación de los componentes y las interrelaciones entre estos y las estrategias de la organización. Dentro de sus objetivos está el describir los activos intangibles, señalados como el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial o la capacidad de los empleados para satisfacer las necesidades de los clientes. Este concepto de mapa mental enumera cuatro perspectivas principales que una organización debe tener, ordenadas de forma descendente dependiendo de su capacidad de ser medida, para desarrollar esta técnica se debe iniciar desde las perspectivas más altas para identificar las necesidades de las más bajas. Todas las perspectivas involucran los grupos de interés de la organización.

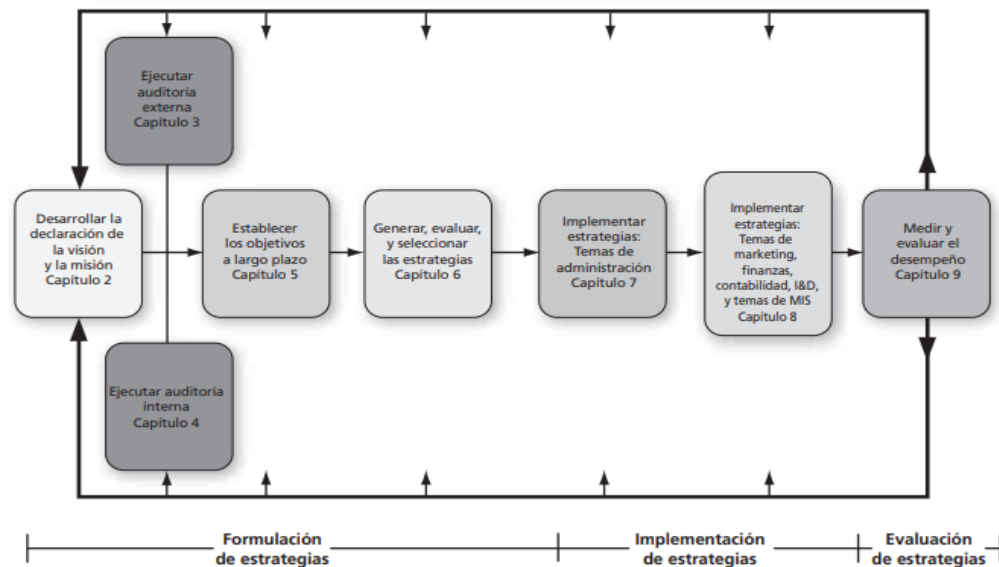
Figura 7. Mapa de Estrategia



Fuente. Traducción del autor. Strategy Maps (Norton, 2004, p.57)

Fred R. David (2013) en el libro conceptos de administración estratégica define la dirección estratégica como “la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a la empresa lograr sus objetivos” (p.5). El autor da importancia a la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Abarca 3 etapas a seguir; formulación, implantación y evaluación de la estrategia. David señala que la mejor forma de estudiar y aplicar un proceso de administración estratégica es utilizando un modelo que integre todas las actividades a desarrollar (Págs.13-15).

Figura 8. Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente. Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013, p.14)

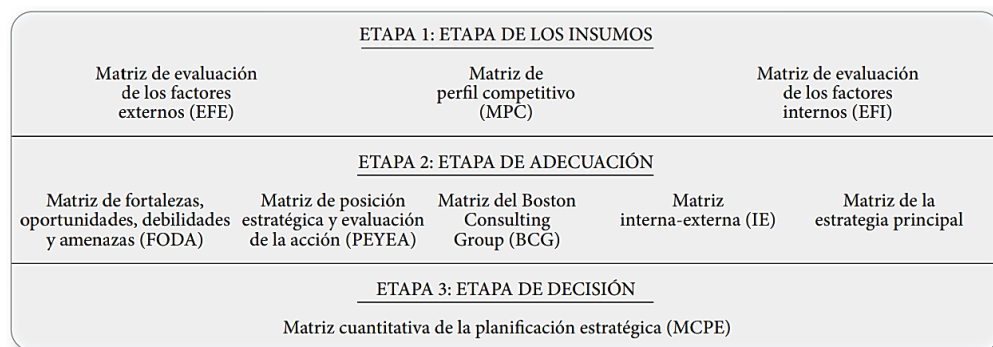
Este modelo propone tres fases que se encuentran subdivididas en pasos a seguir. La primera etapa es la formulación de estrategias, en esta fase se realiza en como primera medida una profunda investigación con distintas matrices, esto para lograr obtener una visión global y detallada de la situación actual tanto interna como externa, con esta información formular las estrategias en función de las alternativas previsibles. En la segunda etapa, implementación de la estrategia el autor señala que se deben establecer objetivos, crear políticas, buscar como motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que se logre la ejecución de las estrategias formuladas, para ello es necesario crear o desarrollar una cultura en pro del sostenimiento de la estrategia. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. Una de las claves en el éxito de la implementación consiste en mantener motivados a los gerentes y a empleados en trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos establecidos. La cultura de la empresa capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo. La cultura, en sí misma muy resistente al cambio, representa una fortaleza o una debilidad importante para la empresa y puede ser una de las razones subyacentes de las

fortalezas o debilidades de cualquiera de las principales funciones de negocios. La última etapa es la evaluación de la estrategia, que es la forma como se sabe si la estrategia está funcionando bien. Se debe tener en cuenta que toda estrategia está dada a cambiar a futuro, ya que tanto los factores internos y externos cambian constantemente, según la situación que se enfrente”. (David, 2013, p.123)

Para el caso de esta investigación se abarca la primera etapa de Formulación de Estrategias. En ella se desarrollará la declaración de la misión y la visión, que es esencial para establecer objetivos y formular estrategia. Se realizará una auditoria externa e interna. Con el procesamiento de esta información se establecerán los objetivos a corto y largo plazo, para finalizar se generará, evaluará y seleccionará las estrategias más adecuadas según las necesidades de la empresa en estudio.

En el modelo integral de formulación de estrategias el autor señala la implementación de una serie de matrices para el análisis micro y macro de la empresa, que son diferentes técnicas para la formulación de estrategias que se integran en un modelo de toma de decisiones de 3 etapas; insumos, adecuación y decisión. (David, 2013, p.174).

Figura 9. Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente. Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013, p.174)

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará cada una de las etapas, aplicando algunas de sus diferentes matrices y herramientas propuestas por el autor en este modelo, ya que son necesarias para alcanzar el objetivo principal de esta investigación. La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica. Para David la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva”. (David, 2013, p.8)

En el catálogo en línea OPAC de la universidad del Valle se ubicó el artículo Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica, cuyo autor Eduardo Ruiz Anzola profesor de finanzas de la Universidad del Valle en la facultad de ciencias de la administración en su artículo de la revista Cuadernos de Administración publicada en el año 2011 señala que a pesar de que en Colombia han transcurrido 18 años de la llegada de la planeación estratégica, todavía se realiza mal el proceso, esto debido a los errores en la aplicación del método, la deficiente calidad y la poca información empleada, aparte de ello el mal análisis que se realiza de esta información y la equivocada toma de decisiones o la falta de decisiones oportunas. Considera un plan estratégico como un plan holístico que abarca a la empresa por dentro y por fuera, que se preocupa por las tareas que se deben desarrollar a mediano y largo plazo, que no asegura el éxito pero que lo aleja del fracaso. Menciona que la elaboración de un plan estratégico permite alcanzar tres fines; El fin integrador que permite identificar la empresa y cómo funcionan sus áreas. El Re afirmativo donde se establece el presente y el futuro de la empresa y su permanencia en

el mercado. Y por último el fin defensivo que permite enfrentar los competidores actuales, los potenciales y tomar ventaja de ellos (Anzola, 2011).

Para el desarrollo metodológico del proyecto, se tomó como base la teoría de Carlos Eduardo Méndez Álvarez en su libro metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, que permite seguir un paso a paso de forma ordenada para la formulación de diseños de investigación.

Los aportes anteriormente descritos son indispensables para el entendimiento del tema y su desarrollo. La planeación estratégica no solo permite diseñar estrategias, sino que en el proceso de su desarrollo se realiza una organización de la empresa, un reconocimiento global de y la forma como todos los grupos de interés, factores internos y externos se convierten en un ente holístico para su desempeño.

Luego de realizar este recorrido de teorías entre diferentes autores, se puede evidenciar sus enfoques marcados. Mientras que Porter da más importancia a la búsqueda y creación de una ventaja competitiva, Henry Mintzberg se enfoca en ver la estrategia desde 5 puntos diferentes para su mayor comprensión. Por su parte Ansoff enfoca su teoría a la relación producto mercado, a la expansión y diversificación de la empresa. Chiavenato se preocupa por todas aquellas características ambientales y la construcción de escenarios por otro lado Kaplan y Norton se enfoca en integrar la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa en su mapa estratégico. Por último Fred David propone un modelo integral de formulación de estrategias, donde incorpora por etapas varias herramientas que permiten un estudio profundo de la situación de la empresa, su entorno y competencia, para luego poder tomar decisiones estratégicas según el resultado que arroje dicho diagnóstico, por ello es el autor escogido para el

desarrollo de esta investigación, porque permite realizar un estudio global por medio de matrices para lograr una dirección apropiada a las necesidades que requiere la empresa.

5.5 NORMATIVIDAD LEGAL NACIONAL

Las microempresas como lo es Motos Full SQ se rigen por una normatividad para sus prácticas y buen funcionamiento, con el objetivo de poder satisfacer las necesidades de los clientes y dando cumplimiento con las leyes, normas y medidas dictadas por el estado colombiano.

Artículo 333 – Constitución Política de Colombia. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.

Ley 1801 de 2016 – Título VIII de la actividad económica y su reglamentación; art.83 actividad económica: es la actividad lícita desarrollada por las personas naturales y jurídicas, en cualquier lugar y sobre cualquier bien, sea comercial, industrial o de servicios, de recreación o de entretenimiento; de carácter público o privado, o entidades

con o sin ánimo de lucro, o similares, o que siendo privados sus actividades trasciendan a lo público.

Ley 590 de 2000 - "por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Artículo 26 – Código de Comercio. Registro **mercantil** - objeto - calidad. El registro **mercantil** tendrá por objeto llevar la **matrícula** de los comerciantes y de los establecimientos de **comercio**, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

Artículo 555-2. Registro único tributario - Rut. el registro único tributario, rut, administrado por la dirección de impuestos y aduanas nacionales, constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio; los responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado; los agentes retenedores; los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros, y los demás sujetos de obligaciones administradas por la dirección de impuestos y aduanas nacionales, respecto de los cuales esta requiera su inscripción.

Ley 232 de 1995 - "por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales". Artículo. 02 es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos: a) cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva.

Ley 1575 de 2012 - Artículo 42. Inspecciones y certificados de seguridad. Los cuerpos de bomberos son los órganos competentes para la realización de las labores de inspecciones y revisiones técnicas en prevención de incendios y seguridad humana en edificaciones públicas, privadas y particularmente en los establecimientos públicos de comercio e industriales, e informarán a la entidad competente el cumplimiento de las normas de seguridad en general.

Decreto 4741 de 2005 Nivel Nacional. Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. En el marco de la gestión integral, el presente decreto tiene por objeto prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.

Para el caso de la normatividad legal para el uso de la motocicleta se cuenta con las siguientes normas:

Código Nacional de Transito en Colombia. Por el cual se reglamenta el transito del vehículo motocicleta en las vías, la vestimenta adecuada para su uso, tales como casco

y chaleco refractivo, el transporte de personas, entre otras medidas estipuladas en sus artículos 94; Normas generales para bicicletas, triciclos, motocicletas, motociclos y moto triciclos, y el artículo 96; Normas específicas para motocicletas, motociclos y moto triciclos.

Ley 33 De 1986 - febrero 03. Por la cual se modifica el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones. Artículo 115. El artículo 259 del Decreto-ley 1344 de 1970, será el siguiente: Artículo 259. El seguro por daños a las personas causados en accidentes de tránsito será obligatorio y el perjudicado tendrá acción directa contra el asegurador.

Ley 1972 del 18 de julio del 2019. ARTÍCULO 6°, Motocicletas nuevas. A partir del 10 de enero de 2021 todas las motocicletas que se fabriquen, ensamblen o importen para circular por el territorio nacional, deberán cumplir con los límites máximos permisibles de emisión de contaminantes al aire correspondiente a Euro 3, su equivalente o superior. Parágrafo 1°. Motocicletas en circulación. El Ministerio de Transporte en conjunto con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible establecerá un plan y cronograma de renovación del parque automotor de motocicletas en circulación para que a 2030 se cumplan con los límites máximos permisibles de emisión correspondientes a Euro 3 (Norma que implica una reducción del 64% en las emisiones de Monóxido de Carbono, del 33% en Hidrocarburos y del 50% en óxidos de Nitrógeno), su equivalente o superior.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

El taller de servicio técnico Motos Full SQ, nace en el año 2019 en el municipio de Santander de Quilichao, su propietario Ederleth Marín Gómez decide independizarse luego de ser empleado por varios años de centros de servicios técnicos en la zona, tales como la Honda en el municipio de Puerto Tejada y el centro de servicios de la marca AKT motos en Santander de Quilichao, tiempo en que obtuvo una vasta experiencia en su arte de mecánica de motos.

Al inicio se ubica a prestar los servicios de mecánica de motos en un espacio en subarrendó de un taller que ya se encontraba en funcionamiento, ya que los recursos no daban para alquilar un local más cómodo, en este lugar logro a darse a conocer, fidelizando a sus clientes por el buen servicio técnico prestado. Al cabo de un año de labores y con una cartera de aproximadamente 20 clientes mensuales decide alquilar un local solo para adecuarlo a las necesidades que en momento requería, ubicado en la calle 9 No.12-39 barrio Centenario. Con capital propio, aportes de familiares y préstamos de amigos se logra la compra de herramienta especializada, y se incursiona en la venta de aceites y repuestos genéricos.

Actualmente cuenta con una cartera de 40 clientes y contratos para el servicio técnico y suministros de repuestos con la entidad de servicios públicos Emquilichao. Su personal está distribuido entre un administrador, un jefe de taller y dos técnicos.

Figura 10. Fachada de las Instalaciones Motos Full SQ



Fuente. Elaboración propia.

Figura 11. Interior de Instalaciones Motos Full SQ



Fuente. Elaboración propia.

6.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Entre los servicios y productos con los que cuenta esta empresa, se pueden clasificar en 3 tipos, servicio técnico, venta de repuestos y venta de aceites. Las marcas de los productos que manejan son de línea nacional, genérica y solo por pedido se vende de marcas originales.

Servicio técnico mecánico para motocicletas multi-marca:

- Mantenimiento correctivo
- Mantenimiento preventivo
- Reparación de Motor
- Sistema Eléctrico

Venta de repuestos para motocicletas:

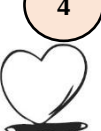
- Balineras
- Pastillas de freno
- Bandas de freno
- Filtros de aceite y gasolina
- Kit de distribución
- Bujías
- Accesorios

Venta de Aceites

- Aceites para motocicleta 4 tiempos 20w50 y 25w40

6.3 MODELO DE NEGOCIO GRÁFICA CANVAS (BUSINESS MODEL CANVAS)

Tabla 1. Modelo Canvas Motos Full SQ

Alianzas clave  • Proveedores • Entidades privadas y publicas • Autoridades locales • Agremiaciones	Actividades clave  • Fidelización del cliente. • Excelente servicio al cliente	Propuesta de Valor  • Calidad en el servicio técnico mecánico de las motocicletas. • Servicio al cliente	Relación con los clientes  • Directa con Comunicación asertiva, técnica, responsable y respetuosa.	Segmentos de Mercado  • Población que tenga como vehículo una motocicleta.
Estructura de costos  • Pago alquiler de local • Pago de empleados • Pago de impuestos y servicios públicos • Costos operativos y logísticos			Fuentes de ingreso  • Mano de Obra por servicio técnico mecánico • Venta de repuestos para motocicletas • Venta de aceites para motocicletas	

Fuente. Elaboracion propia, con base en Modelo Canvas (Yun, 2021)

7. DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO

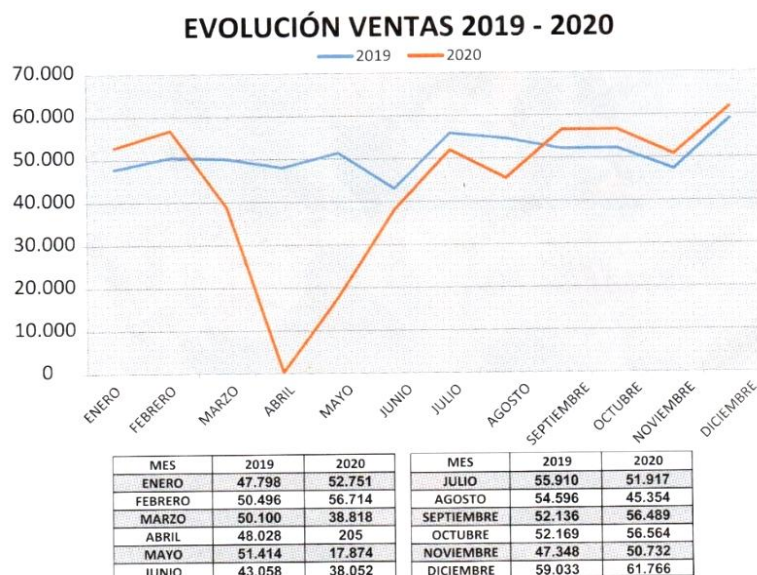
Siguiendo el objetivo principal de esta investigación que es la formulación de un plan de direccionamiento estratégico, se da lugar a realizar un diagnóstico actual de la situación de la empresa.

7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

7.1.1 Análisis Del Sector. La Revista Publimotos publicada en enero del 2021, según datos recopilados de la ANDI, afirman que el uso de la motocicleta en el país ha venido en incremento en las últimas décadas, lo que ha generado que aumenten las ensambladoras de este vehículo en el país y los talleres de servicio técnico. En 1998 rodaban en las calles menos de un millón de estos vehículos, y para junio de 2019 superaron los 8,6 millones, hoy, uno de cada 5,6 colombianos usa la motocicleta para transportarse.

Para el año 2020 se comercializaron 526.208 motocicletas, según la participación de ventas por marcas, la Yamaha fue la líder en ventas, seguida de la Bajaj, que, aunque no obtuvieron ventas como en el año anterior fueron las motocicletas más vendidas. Marcas como Kymco, AKT, Hero y Honda tampoco llegaron superar las metas de ventas el año pasado, pero algunas de estas marcas aprovecharon para potencializar sus portafolios y hacer nuevas agremiaciones (PubliMotos, 2021).

Figura 12. Evolución Ventas 2019-2020

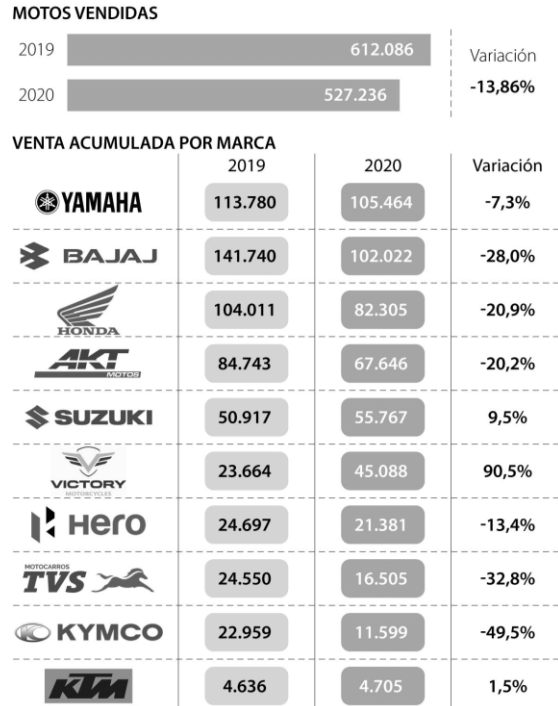


Fuente. Ventas de Motos en el año de la pandemia (PubliMotos, 2021)

La afectación por la pandemia del coronavirus condujo a la restricción de movilidad que redujo la economía en todos los sectores a nivel mundial. Sin embargo, en Colombia el sector de motos fue uno de los menos afectados, pues a pesar de las dificultades con este contexto, la motocicleta es el medio de transporte ideal para mantener el distanciamiento social y además en esta época de crisis fue efectivo para generar ingresos familiares, ya que el protagonismo en todos los sectores de comercio fue la modalidad de las ventas a domicilio.

En el diario la Republica en su publicación en su portal web del 22 de enero del presente año señala que “el mercado de motos a nivel global tuvo una caída de 18% por la crisis del covid, impulsada por el decrecimiento de China y la India. En el caso de Colombia, la disminución de las ventas fue similar, pues en 2020 se comercializaron 527.000 unidades, 13,8% menos que en 2019, cuando fueron 612.000”. (Bell, 2021)

Figura 13. Motos Vendidas y Venta Acumulada por Marca año 2019 – 2020



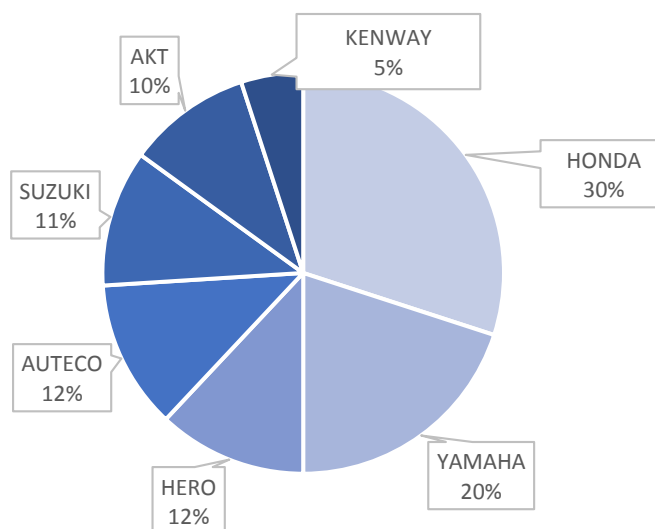
Fuente. Diario la Republica 2021 (Bell, 2021)

La dinámica negativa en el país se explicó por la caída de ventas en abril, cuando disminuyeron 95%. Luego, en mayo, tuvo una leve mejoría, pero la contracción fue de 65%. De los 12 meses del año, seis estuvieron en terreno negativo. A pesar de esto, la industria es optimista con el futuro y directivos de gremios y de empresas del sector auguran que en 2021 se superarán las 600.000 unidades vendidas.

Para el caso de Santander de Quilichao, se realizó investigación en la Secretaria de Transito para indagar sobre la cantidad de motos matriculada, la información que brindan en esta oficina es que en el momento no cuentan con una base de datos o algún informe para verificar dicha información, pero según entrevista dada por el señor Ovidio Bernaza encargado del archivo de la secretaria de tránsito municipal, señala que para el 2021 se tienen matriculadas 31.000 motocicletas, y que las motocicletas circulando en el municipio son aproximadamente 90.0000. En el caso de la participación por marcas

manifiesta que la Honda tiene una mayor participación con un 30%, seguida de la Yamaha con un 20%, Hero y Auteco cuentan con un porcentaje de participación igual de 12%, Suzuki con un 11%, AKT con 10% y Kenway en último lugar con un 5%.

Figura 14. Participación por marcas de motocicletas



Fuente. Elaboración propia en base a entrevista al señor Ovidio Bernaza.

7.1.2 Fuerzas Externas. A continuación, se desarrolla el análisis de las 5 categorías de fuerzas, para identificar en contexto las situaciones que modifican la oferta y a la demanda del consumidor.

7.1.2.1 Fuerza Económica. La economía del municipio proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria, entre productos de pan coger, rotativos y caña de azúcar, yuca, piña entre otros. Gracias a la Ley Páez el gobierno exenciones fiscales para estimular la inversión en la región se inició un proceso de industrialización ubicándose en el municipio alrededor de 20 empresas que generan empleo a la población. El municipio ha sido eje de intercambio comercial tanto de distribución de

productos del mercado nacional e internacional, como la comercialización de productos de la región. La mayor proporción de población se encuentra en edad económicamente activa, lo que implica el fortalecimiento por parte del estado de programas educativos a nivel técnico y universitario que suplan las necesidades de talento humano que se requiere según la oferta laboral, así como también los proyectos de generación de oferta laboral.

7.1.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Ambientales. Santander de Quilichao está ubicado al norte del departamento del Cauca, a 97 km al norte de Popayán y a 45 km al sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Limita al norte con los municipios de Jamundí y Villa Rica, al sur con el municipio de Caldono, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jambaló. La extensión total del municipio de Santander de Quilichao es de 518 km², de la cual la extensión del área urbana representa 8,58 km² y la extensión del área rural representa 509,42 km². El municipio presenta una temperatura media de 26° c. Entre los impactos ambientales que están afectando el municipio están la deforestación, contaminación hídrica y la erosión. Para el año 2020 según las proyecciones de población calculadas con base en los resultados del censo nacional de población y vivienda (cnpv) 2018, cuenta con 113.001 personas, cifra que abarca una variedad de grupos poblacionales, hombres y mujeres con responsabilidades y derechos, con características particulares, gente pujante, con sueños, con capacidades y con multiplicidad de necesidades. De esta cifra proyectada, un total de 113.001 habitantes, repartidos en la cabecera municipal con 52.684 habitantes y en la zona rural y centros poblados el número de habitantes alcanza las 60.317 personas. Se evidencia que del total de la población, la que cuenta con una mayor cantidad de personas es el ciclo vital de “adultez” conteniendo el 40.98% de la población de la municipalidad, seguido por los jóvenes que alcanzan el 22.91%. (Plan de desarrollo de Santander de Quilichao 2020-2023, 2020).

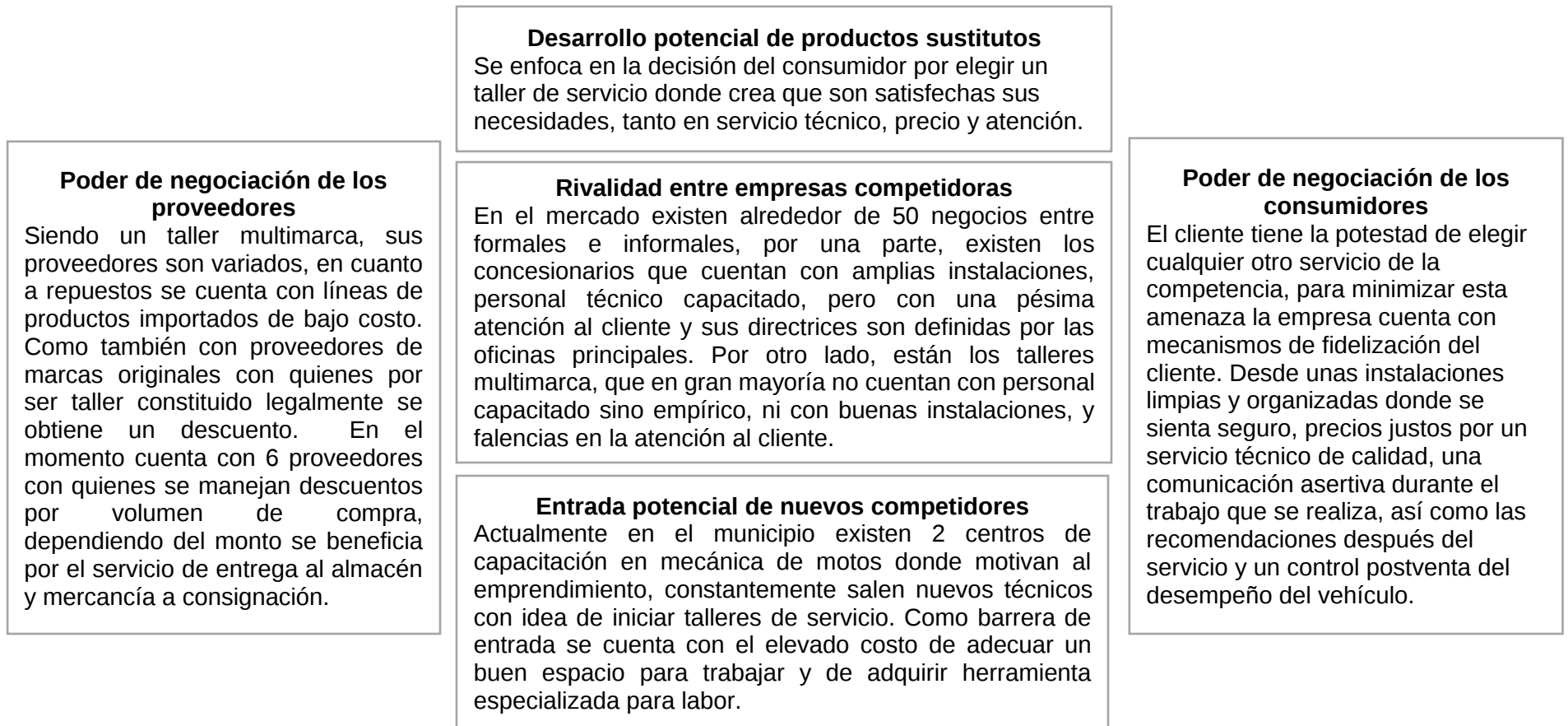
7.1.2.3 Fuerzas Política, Gubernamental Y Legal. El municipio está conformado por una cabecera municipal, Mondomo como centro poblado mayor, centro poblado menor San Antonio, El Palmar, La Arrobleda, San Pedro, Domingullo y Quinamayo, cuenta con 104 veredas y 5 cabildos indígenas. Su estructura administrativa está constituida por un alcalde que opera con secretarías de Gobierno, Administrativa, Infraestructura, Educación y Cultura, Transito y Salud. Cuenta con una oficina de Cámara y comercio, y un punto de asesoría de la Dian, para trámites de formalización y legalización del comercio.

7.1.2.4 Fuerzas Tecnológicas. El desarrollo tecnológico del municipio va en incremento, el último año debido a la pandemia las telecomunicaciones y la virtualidad han dado paso a mantenerse a la vanguardia, buscando canales electrónicos para todo tipo de actividades, tanto cotidianas como del comercio. Hoy en día es común ver empresas sin una infraestructura física sino que sus actividades son llevadas todas digitalmente. El comercio electrónico local va en aumento y las redes sociales son puntos clave para cualquier actividad que se quiera desarrollar en la mayoría de las empresas. En cuanto a servicios de internet se cuenta con múltiples ofertas locales y de empresas a nivel nacional como lo es Movistar y Claro.

7.1.2.5 Fuerzas Competitivas. Para el caso del servicio técnico y venta de repuestos de motocicletas, en el municipio se ofertan dos tipos de empresas, los concesionarios como la Yamaha, la Auteco, Akt, Honda y Hero por una parte y los talleres Multimarca, algunos pocos legalizados y otros que laboran desde la informalidad. Los primeros constan de instalaciones grandes con herramienta especializada, pero sus precios son regidos a nivel nacional por las oficinas principales, presentan falencias en el servicio al cliente debido a que solo existe una franquicia por marca de motos en el municipio, lo que genera alta espera de los clientes por cita para algún servicio. Los segundos cuentan algunos con buenas instalaciones, pero con personal no capacitado, otros con malas instalaciones, ya sea por falta de herramienta, espacio o limpieza de las zonas de trabajo.

7.1.3 Análisis De Las 5 Fuerzas De Porter

Figura 15. Análisis de las 5 fuerzas de Porter Motos Full SQ



Fuente. Elaboración propia, con base (Porter M. E., 2009)

7.1.4 Matriz De Factores Externos (MEFE)

Esta matriz permitirá resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, a partir de unos factores clave externos identificando las oportunidades y las amenazas.

Tabla 2. Matriz de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR POND.
<i>Oportunidades</i>			
1 La ubicación geográfica como punto de intercambio comercial.	0,065	4	0,26
2 La cercanía del municipio con la ciudad de Cali y Medellín punto de grandes importadoras de repuestos.	0,041	3	0,123
3. Alta utilización de la motocicleta como medio de transporte en la región.	0,061	4	0,244
4. El incremento de la venta de motocicletas en Santander de Quilichao.	0,053	3	0,159
5. Apoyo del estado para microempresas.	0,026	2	0,052
6. Variedad de instituciones para el ahorro.	0,026	1	0,026
7. Oficinas de instrumentos para formalización y legalización de las microempresas.	0,026	3	0,078
8. Buenas vías de acceso a la región para ingreso de insumos y materias primas.	0,053	4	0,212
9. Índice alto de oferta laboral en zona urbana y rural.	0,041	3	0,123

10. Tecnología adecuada en la región para manejo de marketing virtual.	0,026	2	0,052
11. Fácil adquisición de motocicleta por medio de micro financieras.	0,0133	2	0,0266
12. Empresas públicas y privadas con parque automotor (vehículos motocicletas)	0,026	3	0,078
Amenazas			
1 Alta competencia	0,065	3	0,195
2 Alta demanda de técnicos mecánicos con visión de emprendimiento.	0,041	3	0,123
3. Fenómenos de descomposición social; consumo de drogas y delincuencia común.	0,026	1	0,026
4. Alta oferta de centros técnicos autorizados de motocicletas.	0,053	4	0,212
5. Tasas de interés bancario.	0,026	1	0,026
6. Altos costos de arrendamiento.	0,041	3	0,123
7. Demanda en aumento de servicio de reparación de personal empírico.	0,041	3	0,123
8. Competencia desleal en el gremio.	0,053	3	0,159
9. Competencia con grandes infraestructuras.	0,053	3	0,159
10. Economía desestabilizada por causa de pandemia.	0,053	4	0,212
11. Bloqueo de vías por situaciones político-sociales.	0,041	2	0,082
12. Alto costo de legalización de empresas.	0,041	2	0,082
Total	1		2,9556

Fuente. Elaboración propia, con base (David, 2013)

Análisis

Luego de realizar la Matriz de factores externos (MEFE) se puede evidenciar que el momento la empresa está aprovechando sus oportunidades para disminuir las amenazas, su puntuación da como resultado un 2,9556 que sobrepasa el límite promedio según los datos de referencia de la matriz, teniendo en cuenta que la puntuación más baja es 1, la más alta es 4 y el promedio, está marcado en 2,5, se puede concluir que la empresa está teniendo éxito al aprovechar sus oportunidades, el factor más considerable es la alta demanda del uso de la motocicleta en el municipio, por ende alto consumo de productos y servicios para este vehículo. Su ubicación geográfica, tanto en la parte urbana; ya que la empresa está ubicada en la zona central y comercial del municipio es una variable a su favor, como la parte rural; ya que Santander de Quilichao es punto de acopio comercial para veredas y municipio aledaños. Otra variable que genera oportunidades es la cercanía con las grandes ciudades donde se ubican importadoras de partes y piezas de motocicletas, como por ejemplo la ciudad de Cali, que solo queda a 45min del municipio y donde se encuentran sus proveedores de repuestos originales y genéricos.

Sin embargo, la alta oferta por parte de taller de servicio autorizados y multimarca es una amenaza constante, que debe abordarse en busca de una lograr una ventaja diferenciadora de la empresa Motos Full SQ. Así como también el hecho de no contar con el tamaño de instalaciones apropiadas para la atención de sus usuarios y el hecho de los altos costos de arrendamiento en el municipio en esta zona comercial. Por ultimo no se puede dejar a un lado que el desequilibrio que sufrió la economía y la mayoría de empresas entre las afectadas las microempresas por la pandemia Covid 19 sigue siendo una amenaza de la cual apenas se está empezando a mitigar.

7.1.5 Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

Esta herramienta permite identificar a los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades, esta matriz se realiza con variables de factores críticos de éxito donde incluye parte interna y externa. Para el caso de esta investigación, se identificaron alrededor de 30 talleres técnicos de motos en la zona, en un radio de aproximadamente 3 cuadras a la redonda. Abarcamos cuatro empresas posicionadas que son competencia directa de Motos Full SQ. Dos de ellas pertenecen al grupo de concesionarios (**AKT y HONDA**) y dos son talleres multimarca (**HONSUKA y MOTOS Y LUJOS**).

7.1.5.1 Zagamotos Del Pacifico Distribuidor Autorizado AKT MOTOS. Está ubicada en 13 # 7-58, sus instalaciones son en alquiler, cuenta con sala de ventas, centro de servicio técnico y almacén de repuestos. Ofrecen servicio de mantenimiento, reparación y garantía de las motocicletas marca AKT. El inventario de repuestos es limitado, lo que genera alta espera por el pedido de un repuesto. Cuenta con herramienta especializada y técnicos mecánicos certificados, los cuales capacitan constantemente en las novedades con las motocicletas.

La marca AKT es nacional que gracias a su bajo costo se ha logrado posicionar en el mercado. La demanda del servicio técnico mecánico de estas motocicletas es alta ya que sus procesos de fabricación son enfocados al bajo costo, de modo que la fábrica matriz produce motocicletas económicas, accesibles al mercado, pero que deben ser llevadas constantemente a servicio técnico mecánico para su buen funcionamiento, ya que los materiales de sus piezas y partes tienen baja durabilidad. Esto hace que muchas veces el centro autorizado se colapse por la gran demanda de usuarios y en el momento este centro solo cuenta con 2 técnicos mecánicos.

Figura 16. Instalaciones Zagamotos del pacifico distribuidor autorizado AKT MOTOS



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3. Precios Zagamotos del pacifico distribuidor autorizado AKT MOTOS por servicio y tipo de motocicleta

TIPO DE SERVICIOS	TIPOS DE MOTOCICLETAS			
	<i>Scooter</i>	<i>Sport</i>	<i>Moped</i>	<i>Enduro</i>
Mantenimiento preventivo	\$65.000	\$40.000	\$45.000	\$45.000
Mantenimiento correctivo	\$120.000	\$110.000	\$100.000	\$110.000
Reparación de Motor	\$130.000	\$120.00	\$110.000	\$120.000

Fuente. Elaboración propia

7.1.5.2 Super Motos Del Cauca Distribuidor Honda. Están ubicados en la Cra 12ª # 5-54, cuenta con una gran infraestructura en alquiler, su sala de ventas abarca la mitad de sus instalaciones donde tienen buen inventario de motocicletas nuevas.

Su almacén de repuestos cuenta con gran inventario. Cuenta con herramienta especializada en el centro de servicio técnico, el personal en el taller es adecuado para la demanda. En el caso de la marca Honda, sus piezas y partes son fabricadas con alta durabilidad lo que implica altos costos tanto de la motocicleta como los servicios técnicos mecánicos que necesite. La gran mayoría de usuarios compran las motocicletas y al terminar el servicio de garantía que la empresa brinda, no regresan a utilizar los servicios técnicos mecánicos por sus altos costos en repuestos y sus tarifas altas establecidas por la matriz central en mano de obra.

Figura 17. Instalaciones Super Motos del Cauca distribuidor autorizado Honda



Fuente. Elaboración propia

Tabla 4. Precios Super Motos del Cauca distribuidor autorizado Honda por servicio y tipo de motocicleta.

TIPO DE SERVICIOS	TIPOS DE MOTOCICLETAS			
	<i>Scooter</i>	<i>Sport</i>	<i>Moped</i>	<i>Enduro</i>
Mantenimiento preventivo	\$70.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000
Mantenimiento correctivo	\$130.000	\$120.000	\$100.000	\$120.000
Reparación de Motor	\$140.000	\$130.00	\$110.000	\$130.000

Fuente. Elaboración propia

7.1.5.3 Honsuka. Esta empresa se encuentra ubicada en la Cra 13 No. 12-57, es uno de los más antiguos en la región, su fuerte es el gran inventario de repuestos originales y genéricos. No cuenta con grandes instalaciones y el tiempo de atención es alto en el almacén de repuestos, aunque cuentan con 5 vendedores, el espacio para atención solo permite acoger a dos clientes a la vez.

El taller funciona en la zona de afuera del almacén, no cuentan con mecánicos especializados, ni certificados, tampoco con la herramienta y maquinaria adecuada por lo cual sus precios de mano de obra son muy económicos pero su servicio técnico presenta en gran mayoría fallas para el óptimo funcionamiento de las motocicletas. Su aspecto general se caracteriza por el desorden de los implementos y falta de limpieza en el lugar de trabajo.

Figura 18. Instalaciones HONSUKA



Fuente. Elaboración propia

Tabla 5. Precios HONSUKA por servicio y tipo de motocicleta

TIPO DE SERVICIOS	TIPOS DE MOTOCICLETAS			
	<i>Scooter</i>	<i>Sport</i>	<i>Moped</i>	<i>Enduro</i>
Reparación de Motor	\$80.000	\$70.000	\$60.000	\$70.000

Fuente. Elaboración propia

7.1.5.4 Motos Y Lujos. Está ubicado en la Cr13 9-08, presenta similitud con la anterior empresa descrita. Manejan sistema contable, lo que facilita la venta de repuestos al público y gran inventario de estos y de aceites, lubricantes y refrigerantes. Cuenta con una gran variedad de repuestos originales y genéricos, pero con mal servicio al cliente, y un rápido y económico, pero no eficaz servicio técnico mecánico de motos. Sus técnicos no son parte del negocio, sino que subarriendan el espacio al almacén.

Figura 19. Instalaciones Motos y Lujos



Fuente. Elaboración propia

Tabla 6. Precios Motos y Lujos por servicio y tipo de motocicleta

TIPO DE SERVICIOS	TIPOS DE MOTOCICLETAS			
	<i>Scooter</i>	<i>Sport</i>	<i>Moped</i>	<i>Enduro</i>
<i>Reparación de Motor</i>	\$80.000	\$70.000	\$60.000	\$70.000

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Motos Full SQ.

		CONCESIONARIOS				MULTI MARCAS				MOTOS FULL SQ	
		HONDA		AKT		ONSUKA		MOTOS Y LUJOS			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.	CLASIF.	PUNT.
Calidad del producto o servicio	0.17	4	0.68	3	0.51	1	0.14	2	0.34	4	0.68
Publicidad	0.10	4	0.4	3	0.3	1	0.10	1	0.10	2	0.2
Capacitación al personal	0.14	4	0.56	2	1.28	1	0.14	1	0.14	3	0.42
Organización administrativa	0.10	4	0.4	2	0.2	1	0.10	2	0.2	2	0.2
Lealtad de clientes	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14	2	0.28	4	0.56
Competitividad de precios	0.071	1	0.071	2	0.14	4	0.284	4	0.284	3	0.213
Cultura organizacional	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Tiempo de repuesta al cliente	0.14	4	0.56	1	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Total	1		3.01		2.95		1.42		1.58		2.89

Fuente. Elaboración propia, con base (David, 2013)

Análisis

Luego de recolectar la información de la competencia y aplicar la matriz de perfil competitivo se evidencia que los señalados talleres de calle o multimarca presentan mayor debilidad comparados con los concesionarios. Por el lado de los concesionarios la Honda presenta una calificación de 3.01 siendo la más alta, evidenciada en la respuesta a la calificación de factores críticos, donde obtiene una calificación de 4 en 5 de los 8 factores que se evaluaron. Seguido a este se encuentra la AKT con una calificación total de 2.95, presentando puntajes bajos y medios en la mayoría de los factores. Para el caso de Motos Full obtuvo una calificación de 2.89 con dos puntuaciones altas para el caso de la calidad del servicio y la lealtad de sus clientes. Por último, los talleres ONSUKA y MOTOS Y LUJOS con una puntuación de 1.42 y 1.58 respectivamente, presentando mayor competitividad en los bajos precios.

Los llamados talleres multimarca compiten con el bajo costo en sus servicios, pero el simple hecho de tener un bajo costo no es lo único que define la decisión del cliente a la hora de escoger a donde llevar su motocicleta. Por su parte los concesionarios cuentan con varios factores claves para el éxito, como lo son la calidad de su servicio, la constante capacitación del personal, la gran cantidad de publicidad que utilizan en la región ofertando sus servicios, pero presentan fallas en cuanto al servicio al cliente, a su cultura organizacional y en lograr la lealtad de los usuarios para con la empresa.

Para el caso del taller Motos Full SQ, viene trabajando bajo la premisa de realizar un buen servicio técnico mecánico para las motocicletas, lo que ha provocado que la gran mayoría de clientes nuevos sean referidos de aquellos que ya han usado sus productos y servicio, estos clientes los recomiendan por su eficiencia y eficacia, la lealtad de los clientes con el servicio ha sido un fuerte para su crecimiento. Cuenta con técnicos certificados, con herramienta especializada para realizar las labores técnicas. Aunque sus instalaciones son pequeñas, se encuentran en buenas condiciones, con un lugar de trabajo organizado y muy bien higienizado. En el momento su inventario no es muy

amplio, pero es una de las metas a corto plazo, actualmente cuentan con una variedad de repuestos de fácil salida, entre los que manejan de bajo costo y marcas originales sobre pedido. Su ambiente de trabajo es bueno, cuentan con buen manejo de trabajo en equipo, todos los colaboradores enfocados a prestar el mejor servicio y en alcanzar el crecimiento y posicionamiento de la marca que ya empieza hacerse visible en el mercado, sus pilares son la responsabilidad y la honestidad. Se realizan campañas que incentivan y agradecen la lealtad del cliente, tales como promociones cada 3 meses en aceites y mano de obra, rifas, detalles y regalos en las ocasiones especiales del año; día de la madre, día del padre, aniversario del taller, amor y amistad, halloween y navidad. Lo que motiva al cliente hacer parte de esta empresa, como lema tienen marcadas las frases “Motos Full siempre contigo” y llamar al usuario como parte de la “familia Motos Full”. Aunque le hace falta fuerza de venta, actualmente realiza publicidad por medio de las redes que se manejan tales como Facebook, WhatsApp e Instagram, donde publica las novedades en productos y servicios, las promociones, rifas y concursos, videos con recomendaciones técnicas para los usuarios, y agradecimientos o felicitaciones a sus clientes por hacer parte de su familia.

7.2 DIAGNOSTICO INTERNO

7.2.1 Fuerzas internas Clave. Luego de recopilar información acerca de las operaciones de la empresa y sus factores críticos de éxito se analiza según 5 categorías.

7.2.1.1 Capacidad Directiva. La empresa en estudio aunque cuenta con una estructura administrativa presenta debilidades en su proceso administrativo, ya que sin un plan estratégico en curso, la toma de decisiones se realiza sobre la marcha, de este mismo modo la dirección y control. Una fortaleza en este aspecto es la buena comunicación que existe dentro del área administrativa y operativa.

7.2.1.2 Capacidad Competitiva. Motos Full SQ cuenta como fortaleza con un excelente servicio técnico mecánico y atención al cliente, lo que les ha permitido ganar la lealtad de sus clientes. Como falencia se evidencia el no aprovechamiento de sus fortalezas en la publicidad que se realiza, y para ser una empresa nueva en mercado a esta, le falta agresividad.

7.2.1.3 Capacidad Financiera. Como aspecto favorable se tiene una alta rentabilidad de los servicios ofertados en mecánica, así como también un alto margen de ganancia en el comercio de los repuestos y aceites. Entre las debilidades que presenta están su bajo flujo de caja, el pago de clientes a 30 días, la lenta rotación de inventario debido al poco surtido ofrecido y la falta de capital para apalancamiento.

7.2.1.4 Capacidad Tecnológica. La empresa cuenta con un espacio dotado de herramienta especializada básica para realizar los servicios técnicos, pero hace falta herramienta de mayor especialización que permita realizar el trabajo con mayor eficiencia. El espacio que en el momento se ocupa ya está quedando pequeño para su óptimo crecimiento. No se cuenta con ningún sistema para llevar contabilidad o gestión de inventarios, se lleva la información de forma manual que conlleva a poca agilidad y desgaste.

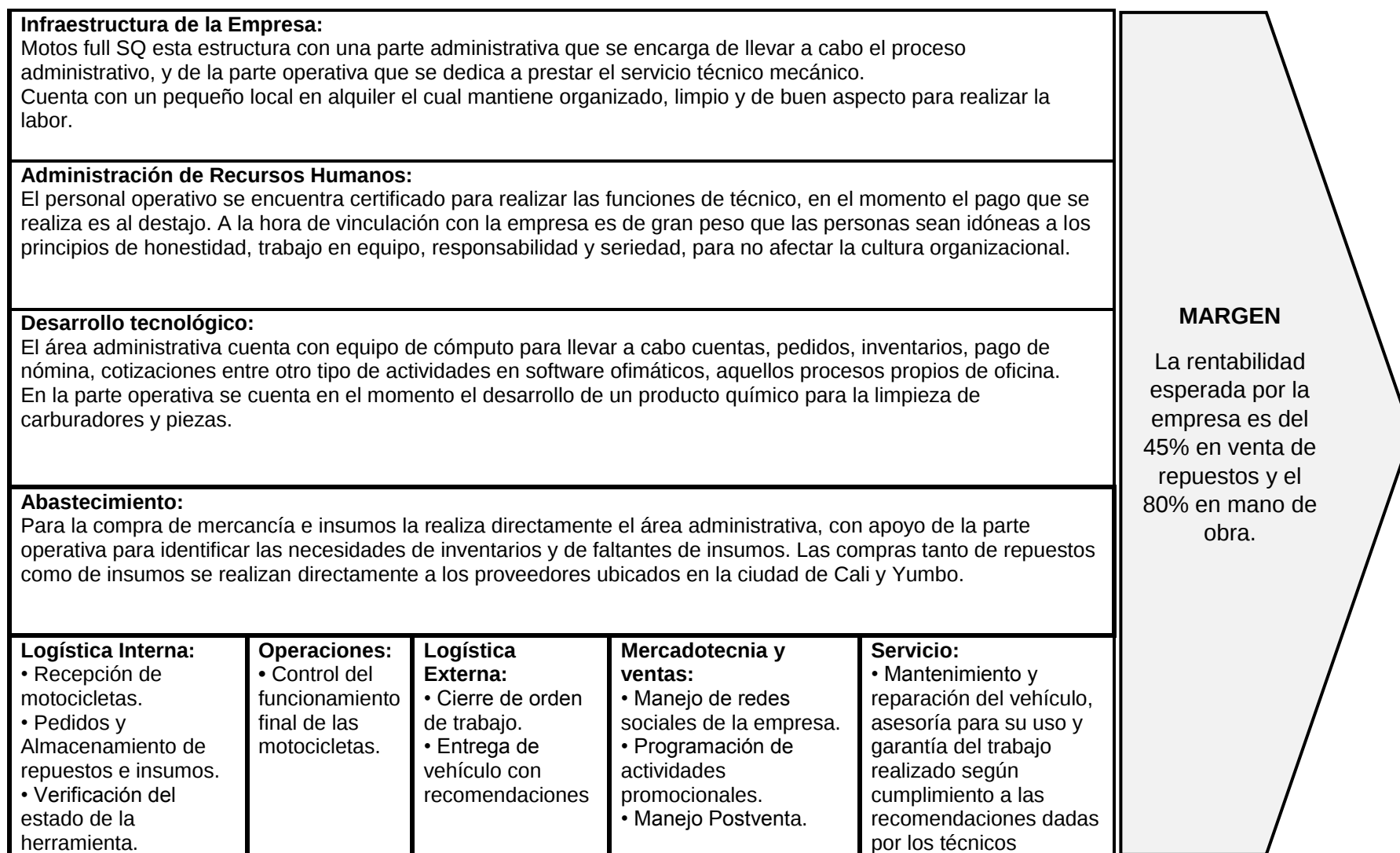
7.2.1.5 Capacidad Del Talento Humano. Como fortaleza se cuenta con personal titulado en técnica mecánica de motocicleta y con vasta experiencia en la labor a realizar. Se realizan capacitaciones en atención al cliente y comunicación asertiva. Como falencias la remuneración de los técnicos en el momento se presenta al destajo.

7.2.1 Análisis De La Cadena De Valor (ACV). El análisis de la cadena de valor hace referencia al proceso por el cual una organización determina el costo asociado con todas las actividades de esta, desde la materia prima, la producción y su comercialización. Teniendo como finalidad identificar las ventajas o desventajas, así como sus fortalezas y debilidades.

Porter (1991) divide los componentes de una cadena de valor en dos categorías, las actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se dividen en 5 categorías (*Logística interna, operaciones, logística de salida, Mercadeo y Ventas, Servicios*) son aquellas que defienden la ventaja competitiva de la empresa aportando más valor a los clientes que los competidores. Por su parte las actividades de apoyo no agregan valor directamente, sino que aumentan la capacidad de las actividades primarias, estas se dividen en cuatro categorías (Abastecimiento, Desarrollo Tecnológico, Administración de recursos humanos e Infraestructura de la empresa).

Se puede decir que una empresa es rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales ocasionados en la creación y la entrega del producto o servicio. Además de ello, se debe tener en cuenta que no se debe tratar de entender las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. (Págs.20-78)

Figura 20. Cadena de Valor Motos Full SQ



Fuente. Elaboración propia, con base (Porter M. E., 1991)

7.2.2 Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFI.	VALOR POND.
<i>Fortalezas</i>			
1 La empresa cuenta con personal certificado	0.06	4	0.24
2 Servicio técnico de calidad.	0.06	4	0.24
3. Excelente atención al cliente	0.08	3	0.24
4. Instalaciones limpias y adecuadas	0.06	3	0.18
5. Equipos y herramienta en buenas condiciones	0.06	3	0.18
6. Buena cultura organizacional	0.05	3	0.15
7. Variedad de precios en repuestos	0.05	2	0.1
8. Servicio de recogida y entrega de vehículo	0.06	3	0.18
9. Utilización de tecnologías para mercadeo	0.03	2	0.06
10. Ubicación del punto en zona comercial	0.05	3	0.15
<i>Debilidades</i>			
1 Falta de publicidad agresiva	0.05	2	0.1
2 Instalación pequeña	0.05	4	0.2
3. Poco inventario	0.05	3	0.15
4. Falta de capital para apalancamiento	0.06	4	0.24
5. Falta de herramienta más especializada	0.05	3	0.15
6. Clientes con pago a 30 días.	0.03	2	0.06
7. Bajo flujo de caja	0.03	3	0.09
8. Manejo de inventario manual	0.05	2	0.1
9. Tiempo en el mercado	0.05	2	0.1
10. Falta de conocimiento en diversidad de motos	0.06	3	0.18
<i>Total</i>	1		3.09

Fuente. Elaboración propia, con base (David, 2013)

Análisis

Luego de realizar la Matriz de evaluación de factores internos, se pudo evidenciar que su puntuación es superior a la media que se marca en 2,5. Por tanto con una puntuación de 3.09 se puede afirmar que cuentan con una posición interna fuerte., interpretando que sus fortalezas cuentan con más peso que sus debilidades. El hecho de que la empresa cuente con personal certificado genera más seguridad para los clientes, quienes depositan su confianza en técnicos realmente capacitados. La buena atención que brindan a sus usuarios, junto a la preocupación de la empresa por el principio de honestidad hace que su atractivo sea fuerte en medio del mercado donde se manejan actividades sin escrúpulos con los vehículos y sus repuestos. Su esmero por explicar a cada usuario los daños, desperfectos, el desgaste y la calidad de cada pieza de la motocicleta, genera seguridad del manejo del conocimiento y llevar esa información de forma sencilla y clara al usuario representa una de las ventajas competitivas.

Como plus cuentan con servicio de recogida y entrega del vehículo en el sitio de la preferencia del cliente, este servicio dirigido a clientes que trabajan todo el día y se les dificulta acercarse personalmente al taller. Aunque cuentan con una pequeña infraestructura su aspecto es muy profesional, manteniendo el lugar de trabajo organizado y limpio. Una de sus debilidades es contar con poco capital para apalancamiento, lo que dificulta buscar un espacio amplio para su funcionamiento o el aumento en los inventarios de repuestos y aceites. Los contratos que en la actualidad posee con entidades públicas son una oportunidad pero al mismo tiempo representa una amenaza contando con el poco flujo de caja que maneja y los pagos a 30 días de estas entidades.

8. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Después de recolectar la información, analizarla y procesarla con las herramientas desarrolladas en el capítulo anterior sobre el estado y la situación de la empresa, se debe centrar en la creación, análisis y evaluación de alternativas de estrategias, lo que permitirá seguir un curso de acción. Para ello se utilizara herramientas como la FODA y la PEYEA.

La matriz de factores internos (MEFI), matriz de factores externos (MEFE) y la matriz de perfil competitivo, proporcionaron la información inicial básica para las matrices que se aplicaran en este capítulo donde se realizara el ajuste y decisión de la estrategia.

8.1 LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)

David señala que la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) que utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, estrategias de debilidades y oportunidades (DO) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas , estrategias de fortalezas y amenazas (FA) usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y estrategias de debilidades y amenazas (DA) son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (p.200).

Tabla 9. La Matriz De Las Amenazas, Oportunidades, Debilidades Y fortalezas (FODA)

F O D A	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	F1. Personal capacitado y especializado. F2. Servicio técnico de alta calidad. F3. Excelente atención al cliente. F4. Servicio recogida y entrega del vehículo. F5. Atención al cliente postventa. F6. Instalaciones limpias y organizadas. F7. Utilización de tecnologías. F8. Servicio de garantía en mano de obra. F9. Variedad en la calidad de repuestos. F10. Buena respuesta en los tiempos de recepción y entrega de la motocicleta.	D1. Falta de fuerza de venta. D2. Poco inventario de repuestos. D3. Falta de dinero para apalancamiento. D4. Tiempo en el mercado. D5. Instalaciones pequeñas. D6. Falta de Herramientas más especializadas. D7. Falencias en publicidad. D8. Manejo de inventario de forma manual. D9. Bajo flujo de caja diario. D10. Falta de conocimiento en motos nuevas.
OPORTUNIDADES: O	FO1. Crear lazos comerciales con la zona rural (F9, O8, O9). FO2. Publicidad agresiva enfocada a servicios adicionales, garantías, atención post venta y recogida de motocicletas (F4, F8, F5, O1, O2, O4, O10). FO3. Uso de las tecnologías para implementar CRM Gestión de relaciones con los clientes (F3, F7, O5) FO4. Mayor participación en mercados empresariales, públicos o privados (F1, F2, F3, F6, O4, O10)	DO1. Fuerza de venta agresiva en la zona rural y urbana (D1, O1, O7, O8). DO2. Implementación de Software contable (D8, O5) DO3. Publicidad enfocada al mercado objetivo (D7, O3) DO4. Ampliación de instalaciones (D5, O3, O4, O6) DO5. Aumento en las ventas de repuestos y servicio técnico (D9, D3, O3, O6, O7, O8, O10)
O1. Ubicación geográfica. O2. Alta demanda de motocicletas O3. Mercado insatisfecho por las competencias. O4. Incrementos en las ventas de motocicletas. O4. Facilidad de contratación con empresas públicas y privadas. O5. Tecnología adecuada en la región.		

O6. Utilización alta de motocicletas en la región. O7. Municipio punto de cruce comercial. O8. Pequeños negocios de venta de repuestos de motocicletas en parte rural. O9. Buenas vías de acceso a la región. 10. Alta utilización de motocicletas para domicilios y encomiendas.	FO5. Crear alianzas con pequeñas competencias para compras de repuestos (F9, O1, O7, O9)	
AMENAZAS: A		
A1. Competencia Alta y desleal. A2. Alta demanda de técnicos mecánicos independientes. A3. Alta oferta de centros técnicos autorizados. A4. Arrendamientos de alto costo. A5. Competencias con grandes infraestructuras. A6. Bloqueo de vías por situaciones político-sociales. A7. Economía desestabilizada por causa de pandemia. A8. Tasas de interés bancario alto. A9. Municipio con incremento de inseguridad. A10. Competencias con gran inventario de repuestos.	FA1. Prestar un servicio de calidad con excelente servicio al cliente (F1, F2, F3, A1, A2, A3) FA2. Implementar cámaras de vigilancia para seguridad de la empresa (F7, A6, A7) FA3. Publicidad en el valor agregado de la empresa (F1, F2, F4, F6, F10, A1, A2, A3) FA4. Incremento del inventario de repuestos y aceites (F9, A10) FA5. Ampliación de instalaciones (F6, A5)	DA1. Negociar con proveedores para compra de herramienta (D6, A5) DA2. Ofrecer promociones para atraer clientes (D4, A7) DA3. Crear campañas para dar recomendaciones técnicas del manejo y uso de la motocicleta (D7, A1) DA4. Publicidad enfocada al buen servicio técnico, personal capacitado y valor agregado (D1, D7, A1, A2, A3). DA5. Ampliación de instalaciones (D5, A5)

Fuente. Elaboración propia, con base (David, 2013)

8.2 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Para David (2013) la matriz PEYEA es otra herramienta de ajuste importante, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa (p.204)

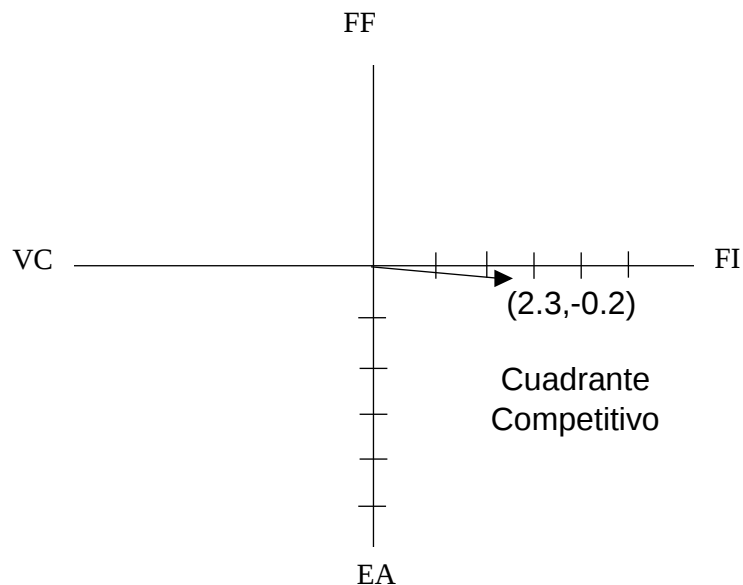
Tabla 10. Matriz De La Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGIA INTERNA		POSICION ESTRATEGIA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad ambiental (EA)	Puntaje
• Rendimiento sobre la inversión	6	• Cambios tecnológicos	-3
• Apalancamiento	2	• Variación de la demanda	-3
• Liquidez	2	• Tasa de inflación	-3
• Capital de trabajo	2	• Rango de precios de los productos de la competencia	-4
• Flujo de efectivo	2	• Barreras de ingreso al mercado	-3
• Facilidad para salir del mercado	5	• Presión competitiva	-4
• Riesgo involucrado en el negocio	2	• Elasticidad de precios de la demanda	-3
Total	21	Total	-23
<i>Promedio FF (21÷7)</i>	3	<i>Promedio EA (-23÷7)</i>	-3.2
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza industrial (FI)	
• Participación en el mercado	-4	• Potencial de crecimiento	6
• Calidad del producto	-1	• Potencial de utilidades	5

• Ciclo de vida del producto	-2	• Estabilidad financiera	3
• Lealtad de los clientes	-1	• Conocimiento tecnológico	3
• Utilización de la capacidad de la competencia	-3	• Utilización de recursos	5
• Conocimiento tecnológico	-3	• Facilidad de ingreso al mercado	5
• Control sobre proveedores y distribuidores	-2	• Productividad, utilización de la capacidad	5
Total	-16	Total	32
<i>Promedio FF (-16÷7)</i>	-2.2	<i>Promedio FF (32÷7)</i>	4.5
Coordenadas del vector direccional: Eje X : $-2.2 + 4.5 = 2.3$ Eje Y: $-3.2 + 3 = -0.2$			

Fuente. Elaboración propia, con base (David, 2013)

Figura 21. Grafica de Matriz PEYEA de la empresa Motos Full SQ



Fuente. Elaboración propia, con base (David, 2013)

Análisis

La anterior matriz arroja como resultado una coordenada del vector direccional para el eje X de 2.3 y para el eje Y de -0.2, ubicándose en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo. Este resultado direcciona a la empresa a usar estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Para el caso de Motos Full se han venido implementando estrategias para la penetración de mercado, las ofertas en productos como aceites lubricantes con descuentos de hasta el 40% en jornadas de festival del aceite por 3 días, aproximadamente cada 4 meses, es una de las estrategias con la cual han llamado la atención a público nuevo, también los concursos que a lo largo del año se realizan en ocasiones especiales como rifas y obsequios a los clientes han favorecido en su participación en el mercado. Su servicio de recogida y entrega es una de las ventajas diferenciadoras, así como también el reconocimiento en el mercado por el buen servicio técnico mecánico que se realiza a las motocicletas, desarrollando un trabajo impecable, honesto y a precio justo. Aunque cuenta con muchas ventajas diferenciadoras hace falta fuerza en lograr la penetración del mercado, la falta de publicidad para ser una empresa con poco tiempo en el mercado y con una zona amplia para llegar a nuevos clientes ya que su ubicación es un punto de encuentro de zonas aledañas con gran flujo de motocicletas circulando que necesitan servicio técnico mecánico, también para entablar relaciones comerciales con puntos de venta de repuestos en zona rural. Aun no se cuenta con alianzas estratégicas que servirían para realizar compras a precios muy económicos, ya que por el poco flujo de efectivo con el que cuentan, las compras que realizan no alcanzan los montos que favorecen los descuentos en algunos proveedores con quienes no se han podido tener relaciones comerciales y que ofertan productos a precios con un buen margen de ganancia para la empresa.

9. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO

Las herramientas de aplicación técnicas administrativas desarrolladas en los capítulos anteriores, permitieron obtener la información necesaria para construir un plan de acción, iniciando con la propuesta de una definición formal de misión, visión, los principios, los valores corporativos, los objetivos, ya que la empresa no cuenta con ello. Un organigrama con su respectiva descripción de cargos y la propuesta de un portafolio de servicios técnicos, todo ello para el aprovechamiento de sus ventajas competitivas que le permitan sostenerse en el mercado y seguir creciendo.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de este proyecto es formular un plan de direccionamiento estratégico, dicho plan propuesto se basa en los pilares del proceso administrativo; la planeación, organización, dirección y control. Para el caso de estudio se ha diseñado una serie de proyectos estratégicos con un correspondiente plan de acción, que permitirá una gestión administrativa eficiente, el mejoramiento continuo y el aprovechamiento de las oportunidades, como también el fortalecimiento de las ventajas diferenciadoras y competitivas.

9.1 MISIÓN PROPUESTA

En Motos full creamos un ambiente profesional, confiable y honesto donde nuestros clientes se sientan satisfechos por el servicio realizado y la atención integral que se brinda, lo que permitirá sacar el máximo rendimiento de sus motocicletas de forma segura.

9.2 VISIÓN PROPUESTA

Motos full se definirá como una de las mejores empresas, con un gran reconocimiento y competitividad en el servicio técnico para motocicletas, brindando la mejor experiencia a nuestros clientes y enfocados en nuestros grupos de interés formando relaciones duraderas.

9.3 VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS

9.3.1 Confianza. Debe ser asimilado como la firmeza, el cuidado y seguridad del servicio prestado que debe brindar cada integrante de la empresa en las labores desempeñadas y cotidianas.

9.3.2 Honestidad. Hace referencia a la calidad humana que radica en un comportamiento ético, sincero, coherente y haciendo referencia a la justicia y la verdad.

9.3.3 Responsabilidad. Implica asumir la obligación correspondiente por lo que se hace y se deja de hacer. Es el compromiso moral de esforzarse el desempeño de cada actividad, brindando la mejor diligencia de forma oportuna y efectiva.

9.3.4 Respeto. Se asume como la libertad de opinar y aceptar las opiniones contrarias sin descalificarlas, sin ofender o tratar de perjudicar a otros.

9.3.5 Compañerismo. La empresa como ente holístico llega al éxito con la ayuda de cada elemento que lo integra, el trabajo en equipo será entonces la capacidad y el compromiso individual para compartir conocimientos, experiencias e iniciativas para realizar las labores.

9.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

- Incrementar la participación en el mercado y lograr el posicionamiento.
- Asegurar la permanencia y fidelidad de los clientes existentes.
- Mayor eficiencia en los procesos.
- Mantener la calidad del servicio técnico y la atención al cliente.
- Aumentar el inventario de productos ofertados.
- Ampliar las instalaciones y la adquisición de maquinaria especializada.

9.5 ORGANIGRAMA PROPUESTO

El autor de esta investigación propone el siguiente esquema de organigrama y se expone la respectiva descripción de cargos a continuación.

Figura 22. Organigrama propuesto por el autor del proyecto para la empresa Motos Full



Fuente. Elaboración propia.

9.5.1 Descripción De Cargos Propuesto

Tabla 11. Descripción de Cargo Administrador

CARGO: ADMINISTRADOR	
No. De Puestos	1 (uno)
Supervisión a ejercer:	Todo el personal que labora en la empresa.
Formación Académica:	Profesional en Administración de Empresas.
Experiencia Laboral:	Mínimo un año de experiencia como administrador de empresas.
Objetivo del Cargo:	Realizar todas las actividades del proceso administrativo dentro de la empresa.
Conocimientos:	Deberá tener conocimiento indispensable en el área de estrategias de mercado, manejo de personal, contabilidad, en herramientas tecnológicas como Office e Internet. Debe tener liderazgo, ser analítico y manejar la comunicación asertiva, con alto grado de responsabilidad, honestidad, compañerismo y presto a la resolución de problemas. Excelente manejo de servicio al cliente.
Principales Funciones:	• Planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades de la empresa así como velar por la adecuada y eficiente ejecución del plan estratégico. • Gestionar agendas y permisos para llevar a cabo actividades de mercadeo. • Supervisar el personal para garantizar su rendimiento. • Elaboración de estrategias de acuerdo al plan de direccionamiento. • Mantener las relaciones con los servicios externos al centro de servicio, tales como vulcanizadora, servicio de torno y soldadura, lavadero, tapicería de sillón.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12. Descripción de Cargo Analista Administrativo y de Mercadeo

CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO Y DE MERCADEO	
No. De Puestos	1 (uno)
Supervisión a ejercer:	Todo el personal que labora en la empresa.
Formación Académica:	Técnico auxiliar en mercadeo o auxiliar administrativo.
Experiencia Laboral:	Mínimo dos años de experiencia como administrador de empresas.
Objetivo del Cargo:	Apoyo a la administración en el proceso administrativo, áreas de mercadeo y ventas.
Conocimientos:	Deberá tener conocimiento indispensable en el área de estrategias de mercado, manejo de personal, contabilidad, en herramientas tecnológicas como Office e Internet. Con alto grado de responsabilidad, honestidad, compañerismo y presto a la resolución de problemas. Excelente manejo de servicio al cliente.
Principales Funciones:	• Realización de tareas administrativas diarias para garantizar la funcionalidad y coordinación de las actividades. • Llevar la gestión de inventarios. • Realizar venta y facturación. • Realizar actividades y registros requeridos para pagos a proveedores y empleados. • Realizar actividades y registros requeridos para cobros de clientes naturales y jurídicos. • Supervisar el personal para garantizar su rendimiento.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13. Descripción de Cargo Jefe de Taller

CARGO: JEFE DE TALLER	
No. De Puestos	1 (uno)
Supervisión a ejercer:	Personal operativo de la empresa
Formación Académica:	Técnico Laboral por Competencias en mecánica de motocicletas.
Experiencia Laboral:	Mínimo dos años de experiencia como Jefe de Taller.
Objetivo del Cargo:	Supervisar todo el trabajo a realizarse dentro del centro de servicio técnico.
Conocimientos:	Deberá tener conocimiento en inspección técnica, reparación, mantenimiento y repuestos de motocicletas. Manejo de personal, herramientas ofimáticas y excelente servicio al cliente.
Principales Funciones:	• Recepción y entrega de motocicletas. • Diligenciamiento de inventario de motocicleta y órdenes de trabajo. • Inspección de trabajos técnicos mecánicos realizados. • Supervisar la seguridad laboral. • Gestión de garantías por trabajos realizados. • Realizar pedidos de suministros e insumos. • Velar por el buen uso de las herramientas y maquinaria del taller. • Llevar el registro de la mano de obra detallada por cada técnico. • Manejo de residuos dentro del taller. Apoyo en la venta de repuestos y actividades solicitadas por el administrador.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14. Descripción de Cargo Técnico mecánico

CARGO: TECNICO MECANICO	
No. De Puestos	1 (uno)
Supervisión a ejercer:	Auxiliar Mecánico
Formación Académica:	Técnico Laboral por Competencias en mecánica de motocicletas.
Experiencia Laboral:	Mínimo 6 meses de experiencia como Técnico mecánico.
Objetivo del Cargo:	Ejecutar el trabajo técnico mecánico y eléctrico a realizarse en el centro de servicio técnico.
Conocimientos:	Deberá tener conocimiento en mecánica de motocicletas en general, su reparación, mantenimiento de sus partes y piezas. Manejo de personal y excelente servicio al cliente.
Principales Funciones:	• Realizar diagnóstico de las motocicletas. • Ejecutar servicio técnico mecánico de las motocicletas. • Ejecutar servicio eléctrico de las motocicletas. • Instalar repuestos y piezas de las motocicletas. • Realizar los servicios de garantías. • Dar cuenta detallada al cliente del servicio realizado y las recomendaciones para el uso de su vehículo. • Llevar el orden y realizar limpieza del área de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 15. Descripción de Cargo Auxiliar Mecánico

CARGO: AUXILIAR MECANICO	
No. De Puestos	1 (uno)
Supervisión a ejercer:	Auxiliar Mecánico
Formación Académica:	Estudiante de últimos semestres, practicante o graduado en programa Técnico Laboral por Competencias en mecánica de motocicletas.
Experiencia Laboral:	No requiere experiencia.
Objetivo del Cargo:	Brindar apoyo en la ejecución del trabajo técnico mecánico y eléctrico a realizarse en el centro de servicio técnico.
Conocimientos:	Deberá tener conocimiento en mecánica de motocicletas en general, su reparación, mantenimiento de sus partes y piezas. Excelente servicio al cliente.
Principales Funciones:	• Brindar apoyo al técnico en el diagnóstico de las motocicletas. • Brindar apoyo al técnico para ejecutar servicio técnico mecánico y eléctrico de las motocicletas. • Ayudar en la instalar repuestos y piezas de las motocicletas. • Apoyar en la ejecución de los servicios de garantías. • Llevar los repuestos o piezas requeridos a servicios externos al centro de servicio, tales como vulcanizadora, servicio de torno y soldadura, lavadero, tapicería de sillón entre otros autorizados por la administración. • Llevar el orden y realizar limpieza del área de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

9.6 PORTAFOLIO DE SERVICIO TÉCNICO

Tabla 16. Portafolio de Servicios Técnicos Propuesto

TABLA DE PRECIOS SERVICIO TÉCNICO					
Tipo De Servicio		Modelo Motocicleta			
		SPORT	ENDURO	MOPPED	SCOOTER
1	Mantenimiento Preventivo	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$50.000
2	Mantenimiento General	\$60.000	\$60.000	\$65.000	\$70.000
3	Mantenimiento Freno Delantero	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
4	Mantenimiento Freno Trasero	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
5	Mantenimiento y/o cambio suspensión Trasero	\$35.000	\$35.000	\$35.000	-
6	Mantenimiento Tren Delantero Completo	\$40.000	\$40.000	\$40.000	-
7	Cambio Kit Rooller Variador	-	-	-	\$60.000
8	Cambio Kit de Arrastre	\$25.000	\$25.000	\$25.000	-
9	Sincronización Completa	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$55.000
10	Calibrar Válvulas	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000
11	Mantenimiento de Carburador	\$25.000	\$25.000	\$25.000	\$25.000
12	Mantenimiento y/o Cambio de Filtro de Aire	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
13	Cambio Sistema de Distribución	\$35.000	\$35.000	\$35.000	-
14	Reparación Motor Completo	\$110.000	\$110.000	\$100.000	\$120.000
15	Reparación y/o Cambio Cabeza de Fuerza	\$75.000	\$75.000	\$75.000	\$75.000
16	Mantenimiento y/o Cambio Sistema de Embrague	\$25.000	\$25.000	\$25.000	-
17	Tensión y Lubricación de Cadena	\$3.000	\$3.000	\$3.000	-
18	Cambio de Aceite Barras Telescópicas	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
19	Cambio de Cable Acelerador/Clutch/Freno	\$5.000	\$5.000	\$10.000	\$25.000
20	Mantenimiento y/o Cambio Sistema Eléctrico	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000
21	Mantenimiento y/o Cambio Flasher Rele	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
22	Mantenimiento y/o Cambio Batería	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
23	Mantenimiento y/o Cambio Stator Bobina	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
24	Cambio de Aceite-Tensión y Lubricación de Cadena	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
25	Cambio de Bombillo Stop	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
26	Cambio de Bombillo Farola	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000
27	Cambio Rodamientos Rueda Trasera y Delantera	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
28	Cambio Mando de Dirección Der/Izq	\$15.000	\$15.000	\$5.000	\$15.000
29	Cambio Manguera Freno Delantero	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
30	Cambio Manguera Freno Trasero	\$5.000	-	-	\$5.000
31	Cambio Manigueta Freno Delantero o Clutch	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
32	Cambio Manubrio	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
33	Cambio Motor de Arranque	\$15.000	\$15.000	\$25.000	\$15.000
34	Cambio Cunas de Dirección	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$50.000

Fuente. Elaboración propia.

9.7 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

9.7.1 Tipo de Estrategias Competitivas. Tras la realización del análisis situacional de la empresa y la aplicación de las herramientas fundamentadas en teorías administrativas, se define que a la empresa Motos Full SQ se debe direccionar a la aplicación de estrategias competitivas, que permitan crear tácticas específicas y eficaces para lograr una distinción en el mercado. La estrategia competitiva lleva a realizar acciones ofensivas o defensivas, para el desarrollo de este trabajo, se define que en primera media se deberá aplicar estrategias **de penetración en el mercado** definida por David (2013) como “Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia” (p.165)

También se hará uso de las **estrategias de posicionamiento**, método según Porter (2009) que consiste en “construir defensas en contra de las fuerzas competitivas o localizar las posiciones donde las fuerzas sean débiles” (p.72). Este mismo autor señala que a nivel general se identifican tres estrategias genéricas, para el plan de acción estratégico diseñado para Motos Full SQ se adoptara la **estrategia de diferenciación**, como la palabra lo indicia se basa en diferenciar el producto o servicio que se ofrece, creando algo que se perciba ante el mercado como único, tomando aquellos atributos que los usuarios identifican como exclusivos para aprovecharlos como una oportunidad y crear ventajas competitivas sostenibles (Págs.71-89). Dicha diferenciación se enfocará en el excelente servicio técnico prestado y la atención al cliente.

Por último, se aplicarán estrategias de **diversificación concéntrica**, señaladas por David (2013) como estrategias que “permiten la adición de productos o servicios nuevos relacionados a las actividades de la empresa” (p.169).

9.7.2 Formulación de Proyectos Estratégicos. Con la finalidad de generar directrices que logren alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, a partir de ellos, de las necesidades actuales de la empresa y de las alternativas estratégicas que se describen en el plan de acción se proponen los siguientes proyectos estratégicos:

- Aumento de cartera de clientes.
- Mejoramiento de los procesos internos.
- Aumento de inventario en existencia.
- Generación del valor agregado y Good Will de la empresa.
- Ampliación de infraestructura y adquisición de maquinaria.

9.7.2 Matriz de Correlación Objetivos Estratégicos / Proyectos Estratégicos. Los proyectos estratégicos deberán tener una relación directa con los objetivos estratégicos, para el análisis de esta relación se elabora la siguiente matriz.

Tabla 17. Matriz de Correlación Objetivos Estratégicos/Proyectos Estratégicos

	Objetivo 1 Incrementar participación en el mercado y posicionamiento	Objetivo 2 Asegurar la permanencia y fidelidad de los clientes	Objetivo 3 Mayor eficiencia en los procesos.	Objetivo 4 Mantener la calidad del servicio y atención al cliente	Objetivo 5 Aumentar el inventario de productos ofertados	Objetivo 6 Ampliar instalaciones y adquisición de maquinaria
Proyecto 1 Aumentar cartera de clientes	X				X	X
Proyecto 2 Mejoramiento de los procesos internos		X	X	X		
Proyecto 3 Aumento de inventario	X	X	X		X	

en existencia						
Proyecto 4 Generación del valor agregado y Good Will	X	X		X		
Proyecto 5 Ampliación de infraestructura y adquisición de maquinaria		X	X	X		X

Fuente. Elaboración propia, con base en (Serna, 2014, p.245)

9.7.3 Plan de acción de las estrategias por Proyecto Estratégico. Para exponer y dar claridad sobre el plan de acción a continuación se presenta en detalle cada proyecto estratégico propuestos anteriormente. En las siguientes tablas se definirá el objetivo, el tipo de estrategia, las actividades a realizar para alcanzar dicho objetivo, los responsables de las actividades, el periodo de ejecución y el presupuesto, este último se presentará de forma anual, se debe tener en cuenta que puede presentar variaciones dependiendo del incremento de la inflación, el aumento de precios en publicidad, repuestos y mano de obra que se requiera, también la variación de precios en implementos y maquinaria que se requiera de acuerdo al plan de acción propuesto para la empresa.

Tabla 18. Plan de Acción Proyecto Estratégico Aumento de Cartera de Clientes

Proyecto Aumento de Cartera de Clientes			Tipo de Estrategia: Penetración del mercado
Objetivo: Atraer a clientes nuevos para generar un aumento en la venta de productos y prestación de servicio técnico mecánico.			
Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Presupuesto
Realizar playas de servicios en puntos estratégicos del municipio y veredas aledañas.	Administrador Jefe de Taller	Del año 2022 al año 2026	\$900.000
Barrido de barrios (perifoneo y volanteo) del municipio.	Administrador Analista Administrativo	Del año 2022 al año 2026	\$1.200.000
Ferias de descuento en productos y servicios.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$1.600.000
Actividades de fidelización al cliente	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$600.000

Fuente. Elaboración propia

Tabla 19. Plan de Acción Proyecto Estratégico Mejoramiento de Procesos Internos

Proyecto Mejoramiento de Procesos Internos			Tipo de Estrategia: Posicionamiento
Objetivo: Mejorar el desempeño de las actividades tanto administrativas como operativas para lograr mayor eficiencia.			
Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Presupuesto
Implementación de sistema contable.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$600.000
Aprovechamiento de tecnologías para recepción y entrega de motocicletas.	Administrador Analista Administrativo	Del año 2022 al año 2026	\$800.000
Implementar cámaras de seguridad en la instalaciones	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$300.000
Elaboración de diagramas de proceso para control de tiempos y movimientos.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$100.000

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20. Plan de Acción Proyecto Estratégico Aumento de inventario en Existencia

Proyecto Aumento de Inventario en Existencia			Tipo de Estrategia:	
			Posicionamiento	
			Diversificación Concéntrica	
Objetivo: El incremento de productos tales como repuestos, accesorios, aceites y lubricantes para motocicletas en existencia.				
Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Presupuesto	
Realizar alianzas estratégicas con pequeños talleres de otras zonas para la compra en volumen de productos que permitan mayor rentabilidad.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$2.000.0000	
Búsqueda de proveedores de marcas de repuestos genéricos diferentes a las existentes.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$400.000	
Venta de productos indumentaria de movilización tales como: cascos, chalecos y kit de herramienta de mano.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$2.500.000	
Negociación con proveedores en créditos en mercancía, o manejo de mercancía a consignación.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$100.000	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21. Plan de Acción Proyecto Estratégico Generación de Valor Agregado y Good Will

Proyecto Generación de Valor Agregado y Good Will			Tipo de Estrategia:
			Posicionamiento
			Diferenciación
Objetivo: Crear características extra para los clientes que permitan general mayor valor comercial y una mejor perspectiva en los clientes de la marca en relación a la competencia.			
Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Presupuesto
Implementación de programa CRM (Gestión de relación con los clientes).	Administrador Analista Administrativo	Del año 2022 al año 2026	\$ 0
Ofrecer productos adicionales como SOAT y Asistencia a cita de revisión tecno mecánica.	Administrador Analista Administrativo Jefe de Taller	Del año 2022 al año 2026	\$ 500.000
Campañas virtuales para brindar recomendaciones técnicas para el uso de la motocicleta.	Administrador Jefe de Taller	Del año 2022 al año 2026	\$ 120.000

Fuente. Elaboración propia

Tabla 22 Plan de Acción Proyecto Estratégico Ampliación de Infraestructura y Adquisición de Maquinaria

Proyecto Ampliación de Infraestructura y adquisición de Maquinaria.			Tipo de Estrategia: Posicionamiento Diferenciación
Objetivo: Lograr mejoras físicas de espacio y adquisición de maquinaria especializada para mayor eficiencia del servicio.			
Actividades	Responsable	Periodo de ejecución	Presupuesto
Analizar la posibilidad de cambiar de instalaciones y ubicar uno que se amolde a las necesidades.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$ 0
Negociar con proveedores para compra de herramienta	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$ 1.000.000
Analizar la viabilidad de adquirir maquinaria de segunda mano en buen estado como rampa elevador hidráulica.	Administrador	Del año 2022 al año 2026	\$ 1.000.000

Fuente. Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

- La aplicación de Matriz de factores externos (MEFE) arroja una puntuación de **2,9556** se puede concluir que la empresa está teniendo éxito al aprovechar sus oportunidades. Entre los factores externos clave la empresa cuenta con una excelente ubicación geográfica y el alta tasa de utilización de la motocicleta como medio de transporte, esto genera gran demanda del servicio técnico y los repuestos, estos factores permiten sobrellevar la amenaza latente de la alta competencia y oferta de centros técnicos autorizados.
- En el análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter se concluye que cuenta con gran poder de negociación con proveedores, aunque no con buen capital para el aprovechamiento de los beneficios que estos ofrecen. Aunque la competencia es alta de parte de empresas consolidadas y otras informales, las falencias que presentan dejan un mercado inconforme, al cual tratan de llegar por medio de estrategias que buscan atraer y fidelizar al cliente.
- El análisis de la competencia en la aplicación de la matriz de perfil competitivo arroja un resultado de **2.89** puntos para la empresa, ubicándose 0.12 por debajo de la puntuación más alta obtenida, se pudo concluir que, de los factores críticos para el éxito evaluados, la calidad del servicio y la lealtad de sus clientes son los claves para el fortalecimiento. Por otro lado, los factores débiles de los concesionarios con una puntuación promedio de 2.98, son sus precios elevados, la mala cultura organizacional que se maneja, y que la lealtad de sus clientes es deficiente. Por último, los talleres multimarca, con un promedio en la puntuación de 1.5 presentan altas deficiencias en la calidad del servicio técnico prestado y su organización. Estos datos permitieron generar estrategias acordes al mejoramiento de las fallas en los puntos bajos y al aprovechamiento de la insatisfacción que generan la competencia.

- La puntuación obtenida de **3.9** en la matriz de factores internos, que sitúa a la empresa por encima de la media que marca la teoría, que es de 2.5. Evaluando los factores internos clave las fortalezas con las que cuentan son el personal certificado que realiza un servicio técnico de calidad y la excelente atención al cliente que se brinda, sus debilidades con mayor peso son la falta de capital para apalancamiento, que generara poco inventario en stock y las instalaciones pequeñas. Se puede concluir que los directivos y el personal deben dirigir sus fuerzas a la captación de clientes por medio del aprovechamiento y el enfoque de la penetración en el mercado de estas fortalezas.
- La PEYEA arroja una coordenada del vector direccional de **(2.3,-0.2)** esto lo ubica en el cuadrante competitivo, lo que lleva a que la empresa dirija esfuerzos en la generación de ventajas competitivas que permitan crear tácticas específicas y eficaces para lograr una distinción en el mercado. Con este análisis se concluye que, la alta demanda y el alto rendimiento sobre la inversión permite el potencial para el crecimiento, la empresa deberá buscar soluciones de apalancamiento o lograr un aumento en la participación del mercado.
- Con la información recopilada en las anteriores herramientas utilizadas y el acople de las estrategias que permite generar la FODA, se concluyó la generación de 5 proyectos estratégicos que cumplan con las exigencias de los objetivos propuestos. Con ello se logra trazar un plan de acción para que directivos y personal operativo tengan un camino claro a recorrer para alcanzar el posicionamiento y la diferenciación que necesita la empresa, detallado en actividades a realizar y el presupuesto estimado para la realización de cada proyecto.

11. RECOMENDACIONES

- Para alcanzar el éxito no solo el diseño de un plan de direccionamiento estratégico es suficiente, es necesario el liderazgo por parte de la gerencia, una buena comunicación y exposición del plan, lograr una participación de todo el personal y su esfuerzo por alcanzar los objetivos propuestos.
- Es indispensable que la empresa implemente el plan propuesto para que alcance el posicionamiento y la estabilidad deseada en el mercado, sacando provecho de sus ventajas diferenciadoras, dicho plan debe de implementarse lo antes posible.
- La empresa deberá estar estudiando la viabilidad de solucionar el tema del espacio de trabajo, en el momento propicio buscar un lugar que se adecue a las necesidades de los empleados, los procesos y los clientes.
- Desarrollar continuamente capacitaciones de servicio al cliente con el personal, ya que siendo un pilar de las fuerzas internas del negocio se deberán aunar esfuerzos para mantener esta ventaja competitiva de forma sostenible.
- Aprovechas las tecnologías para mostrar al cliente en tiempo real el trabajo honesto y profesional que se realiza dentro de las instalaciones, lo que generara seguridad en los usuarios.
- Mantener una comunicación abierta y sincera con respecto al estado real de los vehículos de los usuarios y los posibles daños que puedan presentar, esto para seguir manteniendo el factor clave de éxito que es la lealtad de los clientes existentes.

REFERENCIAS

- Alcaldia Municipal. (2021). *Economía, Santander de Quilichao*. Obtenido de <https://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Anzola, E. R. (2011). *Reflexiones sobre la planeación financiera estratégica*. Cuadernos de Administración No.24.
- Argudo, C. (12 de 09 de 2017). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica Como Una Herramienta De Gestión Para Promover La Competitividad En La Empresa Kawa Motors*. Universidad Central de Ecuador.
- Bell, J. G. (2021). *El mercado de motos del país cerraría con más de 600.000 unidades vendidas este año*. *La Republica*.
- Cardenas, L. (2017). *Plan Estratégico Para El Almacén Y Taller Moto Líder, Buscando Su Competitividad En El Mercado Local Y Regional*. Universidad Francisco De Paula Santander Ocaña.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.

Chiaventato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*.

MacGrawHill.

DANE . (2021). *PIB por Departamento* . Santafé de Bogotá D.C.

-DANE, D. A. (2018). *DANE información para todos*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Erazo, M. (2014). *Plan de Direccionamiento Estratégico para el concesionario de Motocicletas Servimotos Quilichao para el año 2015-2018*. Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca.

Hernandes, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria

Mendez, C. (2011). *Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.

Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Caos*. Prentice
Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari*. The Free Press.

Mintzberg, H. y. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y caos*. Editorial
Prentice Hall Hispanoamericana.

Norton, R. K. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Publishing Corporation .

Oficina de Estudios Economicos. (2021). *Perfiles Economicos Departamentales*.

Mincomercio.

Alcaldía Municipal Santander De Quilichao. (2020). *Plan de desarrollo de Santander de Quilichao (2020-2023)*. Obtenido de <https://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%20Quilichao%20Vive%202020-2023.pdf>

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*. Ediciones Pirámide.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Real Argentina.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva Tecnicas para el analisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

PubliMotos. (06 de 01 de 2021). *Ventas de Motos en el año de la pandemia*. Obtenido de <https://publimotos.com/mactualidad/19-mundo/colombia/3956-ventas-de-motos-en-el-ano-de-la-pandemia>

Ramirez, J., & Garcia, O. J. (2020). *Diseño De Un Plan Estratégico De Mercadeo 2019 – 2024 Para El Coliseo De Pesas De Roldanillo*. Universidad del Valle Sede Zarzal.

Revista Dinero. (6 de Julio de 2020). Obtenido de www.dinero.com/empresas/articulo/ventas-de-motos-en-colombia-en-mayo-de-2020/288899

Revista Dinero, 2020 Comercio, 6 de julio 2020. (s.f.).

Robbins, S. P. (1987). *Administración teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Sanchez, A. (2019). *Plan De Direccionamiento Estratégico Y De Mercadeo Para La Empresa Pds Express Ubicada En La Ciudad De Santiago De Cali Periodo 2019-2021*. Universidad Santiago de Cali.

Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica: Teoría, metodología y guía*. Legis Editores S.A.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores.

Staff, Forbes. (30 de abril de 2020). *Forbes Staff*. Obtenido de <https://forbes.co/2020/04/30/economia-y-finanzas/microempresas-seran-herramienta-clave-en-recuperacion-economica-de-colombia/>

Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber*. Mexico: Continental S.A. Obtenido de <https://pdfcookie.com/documents/planeacion-estrategica-lo-que-todo-director-debe-saber-x20gmpzrqpl3>

Yun, T. (2021). *Modelo Canvas*. Obtenido de Plantillas y Modelos de Modelo Canvas: <https://modelocanvas.net/descargar-plantillas-ejemplos/>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista Oficina De Archivo De La Secretaria De Tránsito Municipal

Entrevista

1. ¿Cuántas motocicletas se encuentran en circulación en el municipio de Santander de Quilichao?’
2. ¿Cuántas motocicletas hay matriculadas en el municipio?
3. ¿Cuáles son las marcas que predominan en las motocicletas matriculadas?
4. ¿Se matriculan más motocicletas de propietarios del casco urbano o el rural?
5. ¿Cómo es la participación por marca en cuanto a la circulación de motocicletas?

Anexo B. Entrevista A Empleados De La Empresa

Entrevista Técnicos

En una calificación del 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 la escala más alta, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?
1 2 3 4 5
2. ¿Cómo considera su conocimiento y habilidades para desempeñar sus labores?
1 2 3 4 5
3. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?
1 2 3 4 5
4. ¿Cómo mediría el nivel de compañerismo?
1 2 3 4 5
5. ¿En qué nivel son escuchadas sus ideas por sus superiores?
1 2 3 4 5
6. ¿Cuál es la satisfacción con su puesto de trabajo?
1 2 3 4 5
7. ¿Son adecuadas las instalaciones para realizar las labores?
1 2 3 4 5
8. ¿Son adecuadas las herramientas y equipo especializado para el desempeño de las labores?
1 2 3 4 5
9. ¿Cómo cosiera la comunicación y relación con el personal administrativo?
1 2 3 4 5
10. ¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo?
1 2 3 4 5

Anexo C. Entrevista A Clientes

Encuesta

Marque la respuesta según corresponda.

1. ¿Es cliente regular de Motos Full?

☐ Si, soy cliente regular.

☐ No, Soy cliente nuevo.

2. ¿Por qué medio se enteró de este lugar?

☐ Publicidad física (Volantes, Tarjetas, Avisos).

☐ Recomendación de un amigo.

☐ Redes Sociales.

☐ Por el personal técnico del taller.

3. ¿Qué es lo que más le atrae de este lugar?

☐ Calidad en el Servicio Técnico.

☐ Buena Atención al Cliente.

☐ Sus Instalaciones.

4. ¿Está usted satisfecho con la atención recibida y la entrega a tiempo de su motocicleta?

☐ Muy Satisfecho

☐ Satisfecho

☐ No estoy satisfecho

5. ¿Tiene algún tipo sugerencia, queja o reclamo?

Anexo D. Publicidad Motos Full

LOGO



TARJETA DE PRESENTACIÓN



Anexo E. Instalaciones De La Empresa

