

**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO INTEGRAL
DE SERVICIOS RECTIMOTORS 2018-2022**

Alba Lucia Espinosa Gómez

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA VALLE
2018**

**PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO INTEGRAL
DE SERVICIOS RECTIMOTORS 2018-2022**

Alba Lucia Espinosa Gómez

**Trabajo de grado
Modalidad asesoría
Para optar al título de Administradora de Empresas**

Director

Ing. Gustavo Alfonso Ortiz Vela

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA VALLE
2018**

DEDICATORIA

Solo Dios sabe cómo y porque estoy acá en este momento, su proyecto para conmigo y por medio de mí, su tiempo es perfecto no fue antes ni después. Dedico este arduo trabajo a mi familia, padres y hermano, les digo si pude lograrlo; a mi esposo gracias a ti logré terminarlo, a mi hijo, mi reflejo en el futuro y debía terminarlo y para mí porque mis sueños tienen aplazamiento, pero nunca fecha de caducidad.

Con amor infinito. Albita.

AGRADECIMIENTO

Siempre será Dios mi guía y mi consejo, gracias a ti por darme la vida, la existencia divina para cerrar este ciclo que algún día empecé; a mi madre y mi padre agradezco mi formación personal, ese carácter tan único y especial para poder enfrentar lo que día a día me presento este proceso, por su apoyo económico para iniciar y para vivir; a mi hermano para que aprenda y entienda que con trabajo se consigue alcanzar los sueños y que en el proceso hay muchos obstáculos pero siempre se pueden alcanzar; agradezco a mi esposo en quien encontré como mejorar y vivir mejor la vida sin complicaciones y disfrutando día a día paso a paso y porque contigo logré mi mayor proyecto de vida: Ser madre; a mi hijo Tomas González Espinosa, eres quien me ha ayudado a mejorar como ser humano como mamá como persona te amo incondicionalmente; a mi abuela que durante este proceso cambio de plano astral y partió a la gloria al lado del creador, Tú me enseñaste como debe ser una mujer en toda la expresión de la palabra, me diste las herramientas para trabajar y me esculpiste como arcilla entre tus manos; a la Universidad y sus docentes por permitir y apoyar procesos como los míos que aunque largos y difíciles nunca perdieron su fe en mí, y finalmente a mi ALBITA quien me he esforzado en culminar un sueño y pasar por esta tierra dejando una huella y un ejemplo para muchos en la sociedad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	23
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	23
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
3. JUSTIFICACION	25
3.1 JUSTIFICACION TEORICA	25
3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA	26
3.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA	27
4. MARCO DE REFERENCIA	29
4.1 ESTADO DEL ARTE	29
4.2 MARCO TEORICO	30
4.2.1 Planeación Estratégica	31
4.2.2 El diagnostico estratégico	32
4.2.2.1 Análisis DOFA	32
4.2.3 Plan Estratégico o Direccionamiento estratégico	33
4.2.3.1 La Visión	33
4.2.3.2 La Misión	34
4.2.3.3 Objetivos estratégicos	34
4.2.3.4 Principios Corporativos	35
4.2.4 Componentes de la planeación estratégica	35
4.2.5 Perfil de Capacidad Interna PCI	36
4.2.6 Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio POAM	37
4.2.7 Matriz DOFA	38

	Pág.
4.2.8 Declaración de Misión y Visión	39
4.2.9 Declaración de los Objetivos	40
4.2.10 Estrategias	40
4.2.11 Análisis Externo	43
4.2.12 Análisis Interno	44
4.2.13 Escuelas del Diseño	44
4.2.14 Escuelas de posicionamiento	45
4.2.15 Escuelas de planificación	45
4.2.16 Escuela de posicionamiento estratégico	46
4.2.17 Estrategia competitiva: las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.	47
4.2.18 Estrategia ANSSOFF	48
4.2.19 Estrategia de Portafolio BCG	49
4.2.20 Prospectiva estrategica	50
4.2.20.1 metodo mic-mac	50
4.2.21 Ventaja Competitiva	51
4.2.22 Benchmarking	51
4.3 MARCO CONCEPTUAL	54
4.4 MARCO EMPRESARIAL	56
5. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	58
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	58
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	62
5.3.1 Fuentes primarias	62
5.3.1.1 Encuesta estructurada	62
5.3.1.2 entrevista estructurada	67
5.3.2 Fuentes secundarias	68
5.3.3 Diseño de Instrumentos	69
5.4 DELIMITACIÓN	69
6. CARACTERIZACION DEL C.I.S RECTIMOTORS	70

	Pág.
6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	72
6.1.1 Misión	72
6.1.2 Visión	72
6.1.3 Política de calidad	72
6.1.4 valores	72
6.1.5 principios Corporativos	74
6.1.6 Estructura Administrativa	75
6.1.6.1 organigrama	75
6.1.6.2 gerencia general	76
6.1.6.3 gerencia administrativa	76
6.1.6.4 gerencia operativa	78
7. ANALISIS EXTERNO	80
7.1 MACRO AMBIENTE	80
7.1.1 Entorno geofísico	80
7.1.2 Entorno social	81
7.1.3 Entorno económico	85
7.1.4 Entorno político	96
7.1.5 Entorno tecnológico	101
7.1.6 Entorno ecológico y ambiental	103
8. ANALISIS DEL SECTOR	106
8.1 METALMECANICA	106
8.2 AUTOMOTRIZ	107
8.3 DIAMANTE COMPETITIVO	111
8.4 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	111
8.4.1 Competidores existentes	114
8.4.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	115
8.4.3 Amenaza de productos sustitutos	115
8.4.4 Poder de negociación de los proveedores	115
8.4.5 Poder de adquisición de los consumidores	116

	Pág.
9. BENCHMARKING	120
9.1 EMPRESAS A COMPARAR	120
9.1.1 Talleres industriales. Rectificadoras	120
9.1.1.1 rectificadora Angel	120
9.1.1.2 rectificadora Monomotos	121
9.1.2 Almacenes de repuestos	123
9.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	128
9.3 PERFIL COMPETITIVO	129
9.4 RADARES DE COMPARACION	133
9.5 RECOMENDACIÓN PARA EL C.I.S RECTIMOTORS	136
10. DESCRIPCION Y EVALUACION DE LA SITUACION INTERNA	137
10.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	137
10.1.1 Planeación	137
10.1.2 Organización	138
10.1.3 Dirección	138
10.1.4 evaluación y control	139
10.2 ANALISIS CULTURAL	141
10.2.1 Valores y principios	141
10.3 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	143
10.3.1 Gestion situación contable y financiera	143
10.3.2 Gestión y situación comercial	145
10.3.3 Gestión de procesos	146
10.3.3.1 Gestión de Suministros	146
10.3.3.2 gestiones de los sistemas de información	147
10.3.3.3 Gestión de los Recursos humanos	147
10.4 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	148
10.4.1 Capacidad directiva	149
10.4.2 Capacidad Tecnológica	151

	Pág.
10.4.3 Capacidad Talento Humano	152
10.4.4 Capacidad competitiva	153
10.4.5 Capacidad financiera	154
11. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA	156
11.1 EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS	156
11.2 EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS	157
11.3 ANALISIS DOFA	159
12. PROSPECTIVA	160
12.1 IEDNTIFICACION DE VARIABLES	160
12.2 CLASIFICACION DE VARIABLES	161
12.3 ANALISIS DEL PRESENTE	161
12.3.1 Escenario tendencial	162
12.4 ANALISIS DE FUTURO	163
12.4.1 Escenario pesimista	164
12.4.2 escenario optimista	164
13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	166
13.1 MISION DEL C.I.S RECTIMOTORS	166
13.1.1 Formulación de la misión del C.I.S. RECTIMOTORS	166
13.2 VISION	167
13.2.1 Formulación de la Visión del C.I.S. RECTIMOTORS	167
13.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	168
13.4 FORMULACION DE ESTRATEGIAS	169
13.4.1 Estrategia ANSOFF (producto –mercado)	170
13.4.2 Estrategia de portafolio BCG	171
14. PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO	173
14.1 Análisis de la situación actual	173
14.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	174
14.3 PLAN DE ACCIÓN	178
15. FORMULACION DE POLITICAS	180
16. CONCLUSIONES	182

	Pág.
17. RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFIA	185

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estrategias Alternativas definidas	41
Tabla 2. Autores base para el desarrollo del proyecto	68
Tabla 3. Caracterización del Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS	70
Tabla 4. Matriz POAM. Entorno geofísico.	81
Tabla 5. Población por área de residencia urbano/ rural municipio de Tuluá	83
Tabla 6. Población por área de residencia Tuluá	84
Tabla 7. Matriz POAM. Entorno Social	85
Tabla 8. Matriz POAM. Entorno económico	95
Tabla 9. Matriz POAM. Entorno político	100
Tabla 10. Matriz POAM. Entorno tecnológico	102
Tabla 11. Matriz POAM. Entorno ambiental	105
Tabla 12. Crecimiento parque automotor nacional 2002-2016	110
Tabla 13. Análisis estructural del sector industrial	118
Tabla 14. Análisis estructural del sector reparación y mantenimiento	119
Tabla 15. Empresas a comparar. Taller industrial rectificadoras	122
Tabla 16. Empresas a comparar venta de repuestos	126
Tabla 17. Matriz de perfil competitivo Rectificadoras	130
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo venta de repuestos	131
Tabla 19. Diagnostico interno PCI.	149
Tabla 20. Diagnostico interno PCI. Capacidad directiva	150
Tabla 21. Diagnostico interno PCI. Capacidad tecnológica	151
Tabla 22. Diagnostico interno PCI. Capacidad Talento Humano	152
Tabla 23. Diagnostico interno PCI. Capacidad competitiva	153
Tabla 24. Diagnostico interno PCI. Capacidad financiera	154
Tabla 25. Matriz de evaluación externa EFE	157
Tabla 26. Matriz de Evaluación Interna EFI.	158
Tabla 27. Análisis DOFA	159

	Pág.
Tabla 28. Prospectiva. Identificación de variables	160
Tabla 29. Análisis variables del presente	161
Tabla 30. Análisis variables del futuro	163
Tabla 31. Matriz ANSOFF	170
Tabla 32. Estrategias de portafolio BCG.	171
Tabla 33. Análisis situacional del C.I.S. RECTIMOTORS.	174
Tabla 34. Objetivos estratégicos C.I.S. RECTIMOTORS	175
Tabla 35. Plan de acción C.I.S. RECTIMOTORS	176

INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Categoría del PCI.	36
Grafica 2. Perfil de Oportunidades y amenazas POAM	37
Grafica 3. Análisis DOFA	39
Grafica 4. Estrategias alternativas definidas	44
Grafica 5. Cadena de valor C.I.S. RECTIMOTORS.	140

INDICE DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Estrategias genéricas	42
Imagen 2. Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS.	56
Imagen 3. Valores C.I.S. RECTIMOTORS.	73
Imagen 4. Principios Corporativos C.I.S. RECTIMOTORS.	74
Imagen 5. Crecimiento económico.	87
Imagen 6. Crecimiento económico por sector	87
Imagen 7. Inflación al consumidor	88
Imagen 8. Evolución de la cartera bruta	89
Imagen 9. Balance fiscal de sector público consolidado	90
Imagen 10. Amenazas en términos legales y políticas que afectan Directamente al sector privado	98
Imagen 11. Empresas ensambladoras de motocicletas en el país	107
Imagen 12. Participación matrícula de motocicletas 2016	109
Imagen 13. Rectificadora Ángel	120
Imagen 14. Rectificadora Monomotos	121

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas C.I.S RECTIMOTORS	22
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter	48
Figura 3. Etapas del Benchmarking	52
Figura 4. Proceso estratégico para la organización	61
Figura 5. Organigrama funcional C.I.S. RECTIMOTORS	75
Figura 6. Diamante Competitivo C.I.S RECTIMOTORS	117
Figura 7. Matriz de perfil competitivo C.I.S. RECTIMOTORS valor y valor Sopesado.	133
Figura 8. Comparativo matriz de perfil competitivo rectificadoras	134
Figura 9. Comparativa matriz de perfil competitivo empresas vendedoras de Repuestos.	135

RESUMEN

El Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS es una empresa familiar constituida hace 22 años en el municipio de Tuluá, pertenece al gremio industrial metalmecánico y venta de repuestos. Su actividad comercial es enfocada a la rectificación, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación y reconstrucción de piezas para motocicletas y todo lo concerniente a motores de combustión interna en todas sus características y funciones, también complementan su portafolio con la venta y comercialización de repuestos para motocicleta. Ofreciendo productos y servicios competitivos; preocupados por el desarrollo personal de sus trabajadores y de sus familias con el compromiso del mejoramiento continuo.

El presente proyecto contiene el plan estratégico 2018-2022 para el Centro Integral de servicios RECTIMOTORS desarrollado en diez capítulos: Planteamiento y metodología, Caracterización de la empresa, Análisis del entorno; análisis del sector; benchmarking, análisis interno, análisis externo, análisis DOFA, Direccionamiento estratégico y plan de acción. Con el objetivo primordial de establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la empresa, mediante la implementación de estrategias prácticas que actúen como fuerza motriz capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a cumplir las metas planteadas, mejorar el rendimiento económico y elevar la satisfacción de los clientes, tomando en consideración el capital humano quienes representaran los gestores directos para la aplicación de la presente propuesta.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y análisis desarrollados, así como la biografía que contiene todo el material consultado para el desarrollo de este proyecto.

INTRODUCCION

Jean- Paul Sallenave. Indicaba, *“No temas a la competencia, tema a su incompetencia”*.

Determinar la mejor forma como una organización desempeñará sus actividades no es un camino simple ya que implica observar, recopilar datos, producir información, analizarla entre otros elementos, pero es una decisión que se debe tomar si se quiere participar en la competencia por los clientes. Dicha medida comprende identificar en la dinámica de las empresas, cómo se hacen las cosas hoy, cómo deben hacerse de acuerdo a la normatividad existente y cómo debieran ser en aras de mejorar continuamente para alcanzar niveles de competitividad en un contexto y entornos cambiante. Por esta razón el Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS, que en adelante se nombrará como C.I.S. RECTIMOTORS, considera importante la formulación de un plan estratégico que le permita trazar el camino a seguir durante el periodo 2018-2022, que le permita mejorar su desempeño administrativo y operativo.

Fue allí en la década entre 1950 y 1960 que se evidencio los desajustes de las organizaciones, su fin y su relación con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de Planeación estratégica.

Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar un plan estratégico ya que este permite incrementar las posibilidades de éxito. La planeación estratégica según Humberto Serna¹ “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones. El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión.

En coherencia a lo anteriormente expuesto este documento plantea una propuesta de planeación estratégica desarrollado para el C.I.S. RECTIMOTORS, una empresa

¹ Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Página 69. 10 edición.

del sector industrial metalmecánico y automotriz, dedicada a la rectificación de motores y todo lo concerniente a las motocicletas. La empresa con más de 20 años de experiencia en el sector, no es ajena a ese deseo de cambio mejorando su eficiencia, eficacia y la satisfacción de todas las partes que interactúan en el mejoramiento continuo de la organización. Siguiendo como base el modelo de Humberto Serna y Fred David, debido a que la empresa ofrece la información suficiente para realizar este trabajo; el objetivo de la investigación es lograr que la empresa implemente el plan estratégico, debido a que no es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que C.I.S. RECTIMOTORS debe estar en continuo cambio para ofrecer sus productos y ser capaz de satisfacer a su público. Las posibles limitaciones que se pueda presentar con la empresa C.I.S. RECTIMOTORS sería la obtención de información histórica realmente confiable, ya que esta es una empresa familiar pequeña y muchos de sus procesos se han realizado de manera improvisada.

A continuación, se presenta un documento que identifica, explica e ilustra los procesos y procedimientos, los factores ambientales internos y externos que afectan y componen el quehacer comercial, operacional y de prestación de servicio del C.I.S. RECTIMOTORS y se propone contribuir a la ordenación de los mismos con miras de facilitar el camino a un futuro desarrollo e implementación de la planeación estratégica 2018 - 2022. Este objetivo apela a simplificar el alcance de las metas manifestadas por la alta dirección a este respecto, a saber, agregar y percibir mayor valor en las actividades para generar soluciones y lograr que los esfuerzos de sus dirigentes se vean reflejados en el crecimiento de la empresa.

En este modelo se incluyen métodos y herramientas de las cuales la empresa no conoce ni maneja en su actual funcionamiento, pero con el firme propósito de la dirección el empezar su proceso de mejora continua, y así se adopta la filosofía de servicio al cliente y estandariza sus procesos en base al mejoramiento de la gestión. También se emiten criterios, recomendaciones y conclusiones con respecto a mejorar el desempeño del C.I.S. RECTIMOTORS a través de la planeación estratégica.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Una empresa exitosa hoy en día, es aquella que tiene bien claro sus objetivos económicos, sociales y organizacionales; aquella que es capaz de observarse y medirse interna y externamente. Una empresa exitosa, es muy clara en sus fines y como llegar a ellos, registra todas sus acciones para establecer parámetros de medición y mejora a través de planes estratégicos.

La experiencia nos dice que hay muchas formas de gestionar una empresa con éxito, se pueden alcanzar los objetivos y la misión planteados por la empresa de diversas maneras, una de ellas es a través de la planeación estratégica. Un plan estratégico es el disparador para cualquier proyecto de mejora o reingeniería empresarial, produce acciones que se traducirán en tareas a realizar por la empresa, requiere reunir información, explorar alternativas y hacer énfasis en las implicaciones futuras de las decisiones actuales.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

El C.I.S. RECTIMOTORS objeto de análisis, es una empresa centro vallecaucana dedicada a la venta y comercialización de repuestos para motocicleta; rectificación, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación y reconstrucción de piezas para motocicletas y todo lo concerniente a motores de combustión interna en todas sus características y funciones. Constituida desde el año 1995, inicio sus labores con 4 empleados en local arrendado, con maquinaria básica para el desarrollo de sus actividades; hoy en día cuenta con local propio de 192 metros cuadrados, su planta laboral aumento a 9 trabajadores y sus equipos son de vanguardia para el desarrollo de sus actividades comerciales.

Actualmente prestan sus servicios en la ciudad de Tuluá y zona de influencia en municipios como la Unión, Zarzal, Roldanillo, Trujillo, San Pedro, Buga, Versalles, el Dovio, Riofrio, Andalucía y Bugalagrande y en ciudades como Popayán, Ibagué, Cartago, Cali, Buenaventura, Pasto y el Espinal; siendo en el momento una empresa que puede satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo calidad en sus

productos y servicios. Estos factores de crecimiento y transformación de la empresa están generando cambios en el flujo de trabajo, están exigiendo reestructuración y mejora de los procesos actuales para poder ser efectiva y seguir brindando un producto con calidad; permitiendo su expansión de forma ordenada y efectiva.

Toda empresa requiere de una planeación de todas sus actividades y recursos para lograr los objetivos organizacionales y posicionarse en el mercado, en el C.I.S. RECTIMOTORS se ha detectado las fallas del plan empresarial a largo plazo, pues la empresa se concentra en atender las actividades del día a día sin tener en claro metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado, cada día más competitivo; de ahí que todas las falencias administrativas que la empresa presenta sean consecuencia de su falta de planeación. Esto no significa que los procesos no existan, cada empleado desarrolla una serie de actividades asignadas según la necesidad, en orden de lograr un resultado: satisfacer a un cliente con un producto bien elaborado. Esta inclinación a la satisfacción del cliente es substancial en el progreso de la empresa y ha sido decisiva en su trayectoria, ya que es esta característica la que le ha permitido atraer clientes y lograr la fidelidad de los mismos.

A pesar de ello es de resaltar el crecimiento intensivo y expansión de la organización, pero lo está haciendo sin previa planeación; además se hace necesario algún mecanismo que permita la medición del desempeño no sólo desde la perspectiva financiera sino también de los demás aspectos como la perspectiva cliente, procesos internos y desarrollo humano, que permiten el engranaje de los procesos internos y fortalecimiento de la capacidad administrativa. De no ser así se puede llegar a tener altos niveles de rotación del personal, disminución del reconocimiento y productividad de la empresa, altos costos administrativos acarreados por la toma de decisiones sin sustento, generando la improvisación e inmediatez desaprovechando las capacidades y habilidades del personal, lo que puede desencadenar en el futuro, en pérdidas para la empresa que a su vez impactan en su desempeño financiero, estabilidad empresarial y su capacidad competitiva.

Después de realizar una evaluación general del estado de la empresa por medio de la entrevista y observación se plasma dicho resultado en el árbol de problemas que se evidencia en la figura 1, Se observa en las actividades diarias las dificultades que atraviesa, donde se evidencia que la empresa no cuenta con una metodología, para lograr el desarrollo y expansión planteada por la gerencia de forma efectiva, eficiente ni eficaz, donde podemos identificar las siguientes dificultades que no permiten la obtención de los objetivos de desarrollo empresarial:

- Desconocimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos de la empresa.
- Alta rotación en los puestos de trabajo de asesoría y venta.
- Mayor cantidad de horas por trabajador.

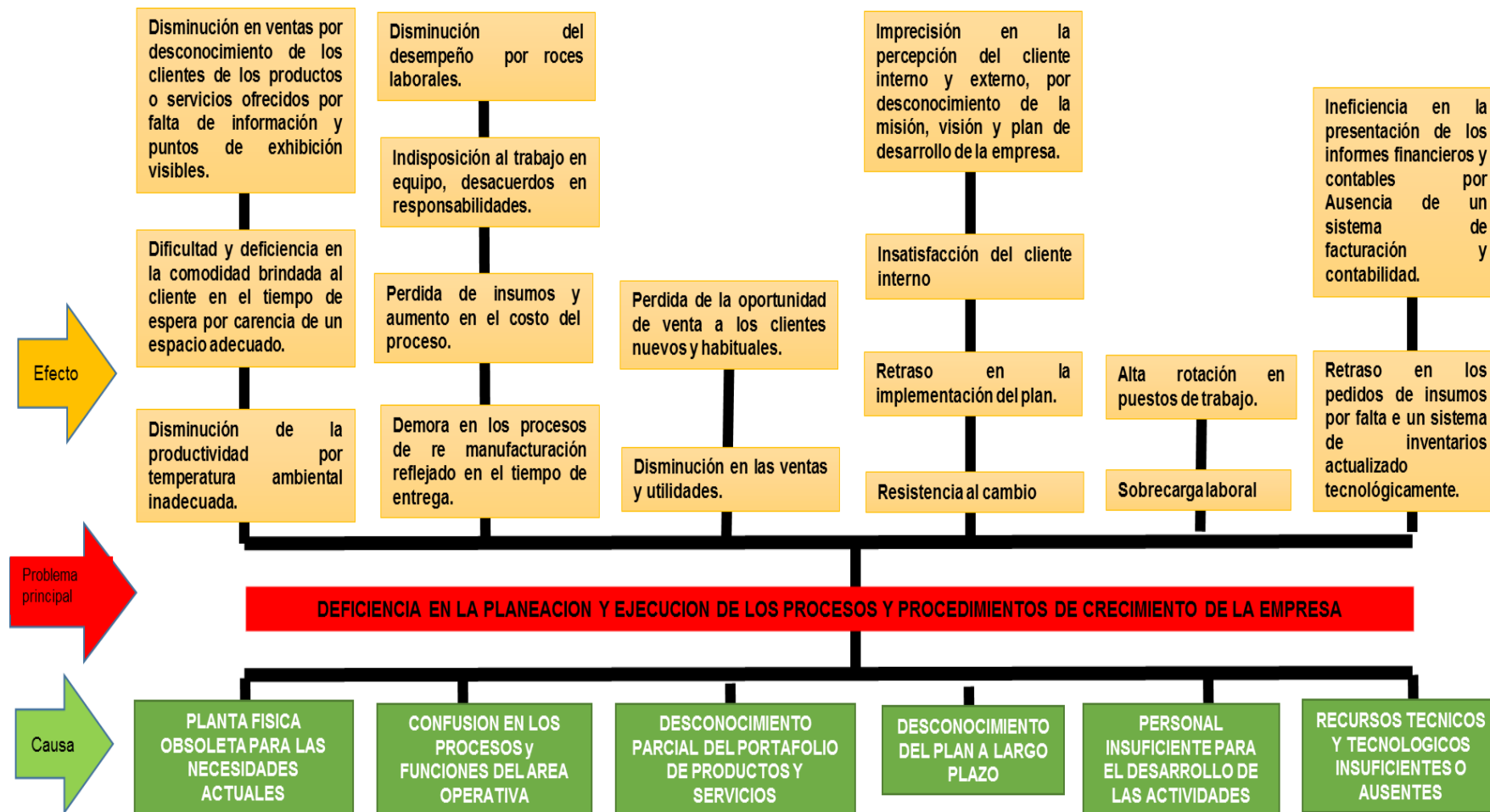
- Disminución del desempeño por roces laborales.
- Variación en los tiempos de entrega del producto.
- Retraso en los pedidos de insumos por falta de un sistema actualizado de inventarios.
- Demora en la entrada de ingresos por ventas, al flujo de la empresa.
- Insatisfacción del cliente interno.
- Labores asignadas en el momento según la necesidad.
- Falta capacitación en el personal de ventas y atención al cliente.
- Indisposición al trabajo en equipo.
- Ausencia de manuales de funciones y procedimientos.
- Dificultades y deficiencia en el servicio de asesoría y ventas.
- Ausencia de un sistema de facturación, contable y de inventarios.
- Falta personal para el desarrollo de algunas actividades en la empresa.
- Planta física obsoleta para las necesidades actuales.

El diseño y desarrollo de un plan estratégico, aplicado al interior del C.I.S. RECTIMOTORS, a sus directivos, empleados y clientes, bajo un completo estudio de la organización permitirá evaluar las condiciones de la empresa e implementar un modelo que contenga:

- Diagnóstico general de la situación de la empresa
- Determinación de la problemática
- Planteamiento de la misión, visión y objetivos
- Diseño de estrategias a implementar para mitigar la problemática.

El modelo se apoyará en las diferentes disciplinas como la estadística, finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.

Figura 1 Árbol de problemas Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS



Fuente. Elaboración propia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué factores y recursos se deben tener en cuenta en la formulación del plan de direccionamiento estratégico que se ajuste a las necesidades del C.I.S. RECTIMOTORS, que le permita su expansión, desarrollo y competitividad a nivel local y regional para el periodo 2018 – 2022?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la realización del análisis de la situación externa para identificar las amenazas y oportunidades?
- ¿Cuáles son las variables de Análisis del sector empresarial para identificar el ambiente competitivo en donde se ubica la empresa?
- ¿Cuáles son los factores a tener en cuenta para realizar el estudio de referenciación con otras empresas para conocer el perfil competitivo?
- ¿Cuáles son los factores que intervienen para la realización del diagnóstico interno y externo del C.I.S. RECTIMOTORS e identificar debilidades y fortalezas, así como, causas que generan resistencia al cambio?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de la empresa para la formulación del direccionamiento estratégico del C.I.S. RECTIMOTORS?
- ¿Cuáles son los procedimientos para la implementación de la estrategia del C.I.S. RECTIMOTORS?
- ¿Cuáles son las herramientas de seguimiento y control apropiadas para medir y evaluar la implementación de la estrategia del C.I.S. RECTIMOTORS?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico del C.I.S. RECTIMOTORS para el periodo 2018-2022.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la caracterización del C.I.S. RECTIMOTORS.
- Realizar un análisis de la situación externa e identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector empresarial para identificar el ambiente competitivo en donde se ubica la empresa.
- Realizar el estudio de referenciación con otras empresas para conocer el perfil competitivo.
- Hacer el diagnostico interno y externo del C.I.S. RECTIMOTORS e identificar debilidades y fortalezas, así como causas que generan resistencia al cambio.
- Formular el direccionamiento estratégico para el sistema de gestión del C.I.S. RECTIMOTORS.
- Formular el plan de acción de mejoramiento del sistema de gestión de resultados del C.I.S. RECTIMOTORS.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control del plan de mejoramiento para del C.I.S. RECTIMOTORS.

3. JUSTIFICACION

3.1 JUSTIFICACION TEORICA

El dinamismo de la economía actual ha llevado a muchas personas a desarrollar esquemas de negocios donde se vinculan pequeños capitales y a su vez grandes ideas. El propósito general de sus inversionistas es multiplicar un capital en un corto plazo, sin hacer un mayor análisis acerca del futuro del negocio, su proyección y su continuidad. Esta situación se convierte en un problema por resolver por cuenta de un administrador de empresas, quien debe aplicar sus conocimientos y experiencias en la resolución.

Los individuos como las empresas tienen necesidad de planear, desde unas vacaciones hasta las inversiones a futuro, la planeación estratégica es una herramienta que permite analizar todos los factores del ambiente interno y externo que pueden influir en el desarrollo del proyecto, esta herramienta administrativa trata de contestar algunas preguntas como ¿Cuál es el negocio que estamos dirigiendo?, ¿adónde va? ¿Cómo llegar ahí?, por este motivo la planeación estratégica es la herramienta adecuada para definir y alcanzar los objetivos de cualquier organización.

El desarrollo e implementación del siguiente trabajo busca, mediante la aplicación de la Planeación estratégica encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación del personal, reprocesos, aumento en los costos de producción, aumento en la insatisfacción del cliente interno, rotación del personal, desmotivación, etc.) y del entorno (mercadeo, competencia, satisfacción del cliente, las necesidades del cliente, imagen institucional, etc.) que afectan al C.I.S. RECTIMOTORS, esto permitirá contrastar diferentes conceptos de la administración, específicamente la planeación estratégica planteada desde el punto de vista de la calidad y efectividad aplicada con éxito ya en varias empresas nacionales y multinacionales y será enfocado a la realidad local del C.I.S. RECTIMOTORS.

De acuerdo con esto, es necesario profundizar acerca de los principios y estructura del C.I.S. RECTIMOTORS, teniendo que precisar los antecedentes del negocio, realizar el diagnóstico interno y externo que permita establecer las áreas de mejora y los puntos de partida. Una vez se conoce la situación actual de la empresa se establecen la misión y las metas, se enumeran las estrategias, se escogen las más adecuadas y se implementan en la organización. Esta debe ir acompañada de la elaboración de políticas que contribuyan a garantizar la adecuada ejecución de la

estrategia. Este proceso debe ir acompañado de un control y una retroalimentación que permita efectuar una óptima implementación.

Con la investigación se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica para que el C.I.S. RECTIMOTORS enfoque sus actividades para la toma de decisiones, a la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, posicionamiento en el mercado, la falta de una ventaja competitiva sustentable. Tanto los enfoques y conceptos como el modelo de planeación estratégica de Serna y Arthur A. Thompson Jr. permitirán al investigador contrastar la teoría de la planeación estratégica con la realidad del C.I.S. RECTIMOTORS. La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que desarrollaran en el corto y en el largo plazo.

3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA.

Como proceso de investigación el trabajo tiene que observar el uso de metodologías e instrumentos que permitan seguir procesos lógicos, que conduzcan a procesar y recolectar información y que permitan llegar a describir un problema empresarial, para encontrar un soporte científico que sirva para plantear la solución posible a la pregunta de investigación; todo esto apoyado en el uso del método científico.

El propósito central de este proyecto es realizar una propuesta de planeación estratégica para el C.I.S. RECTIMOTORS, que permita a los propietarios definir una estructura organizativa, un análisis del ambiente, una formulación de las estrategias organizacionales, identificación de los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios para detectar las desviaciones producidas, corregir las fallas, mejorar la eficiencia y reducir los costos.

Para lograr los objetivos de estudio se define que el presente estudio es de carácter descriptivo porque se usaron técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas, cuestionarios, descripción de situaciones, diagnósticos, políticas, planes de acción, entre otros, con el fin de tomar decisiones sobre las mejoras que se deben realizar en el C.I.S. RECTIMOTORS. El resultado final del proyecto es una metodología documental adecuada que permite concebir y formalizar los medios y los métodos necesarios para el logro de la calidad en esta organización, así como su seguimiento y establecimiento permanentes.

El proyecto tiene distintas etapas que determinan las áreas de mejora inmediata y delimitan los alcances de la investigación. La primera de ellas es la etapa de diagnóstico en donde se identifica la situación actual de la empresa. Aquí se

determina los factores ambientales (internos y externos) que influyen en el desarrollo de los objetivos estratégicos de la empresa a corto y largo plazo.

Posteriormente, se tendrá la etapa de la formulación de la estrategia, en donde los resultados del diagnóstico serán utilizados para diseñar y redefinir una estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios que permitan cumplir con los objetivos planteados por la organización, la Misión, visión, estrategias y políticas para el logro de los objetivos a corto y largo plazo. Una vez planificado el proceso, se llevarán a cabo las estrategias pertinentes para lograr la implementación de estas mejoras. Finalmente se medirá de manera gradual el avance en la mejora de los procesos hasta llegar a un nivel en el que se tengan los resultados óptimos y se pueda establecer el sistema de evaluación y control. Se llevarán a cabo mediciones sobre los cambios observados en los procesos y de observarse una respuesta satisfactoria, documentar y establecer el compromiso integral para que se continúe por este camino.

3.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA.

El trabajo de investigación permite una aplicación concreta de todos los temas estudiados hasta el momento, razón por la cual se pueden mostrar resultados específicos a lo largo del proceso, contribuyendo a mejorar la gestión gerencial de la organización creando nuevas oportunidades y alcanzando los objetivos y metas corporativas. Este proceso de investigación tiene que contribuir al desarrollo gerencial de la compañía.

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación los resultados permitirán al C.I.S. RECTIMOTORS resolver concretamente sus problemas en la toma de decisiones, de esta manera la empresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará un liderazgo local, regional y nacional. En segundo lugar, el investigador podrá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de manera práctica en una empresa familiar pequeña la cual quiere que su actividad tenga un efecto positivo en la sociedad.

De acuerdo con los objetivos propuestos para el desarrollo de este proyecto, su resultado permite encontrar las soluciones a las situaciones concretas de mercadeo, clima organizacional y estructura interna que influye en los resultados deseados de la empresa. Con estos mismos resultados se logrará proponer los cambios, mejoras, adecuaciones y adaptaciones en las actividades que conforman el que hacer del centro de servicios integral RECTIMOTORS. En este sentido la dirección del C.I.S. RECTIMOTORS reconoce que, aunque la organización ha pasado muchos años desarrollando sus actividades de manera episódica sin apelar a un tratamiento

misional ordenado, es necesario empezar a controlar aquellos elementos internos y externos en pro de ser más eficientes, aumentar su productividad y capacidad competitiva.

Por lo anterior esta implementación de la Planeación estratégica generara entre otros los siguientes beneficios:

- Disminución de costos.
- Aporta al área financiera una visión general de los recursos necesarios para a implementación de los cambios y proyecciones.
- Mejora la imagen de la empresa ante sus dueños por la optimización en la asignación de recursos que deriva en aumento de la utilidad.
- Aporta a la construcción de presupuestos, ventas y proyecciones de ventas más reales.
- Mayor articulación de las actividades desarrolladas por la empresa.
- Promueve la innovación al identificar actividades susceptibles de ser mejoradas.
- Aumenta la satisfacción del cliente interno ya que le permite conocer el alcance de su trabajo y el fin del mismo.
- Reduce los conflictos humanos propios de la descoordinación y de la falta de programación.
- Facilita la asignación de responsabilidades.
- Mejora la percepción del cliente externo.

De acuerdo a lo anterior, la reacción esperada por la conjunción de estos beneficios es la mejora continua percibida en el aumento de la competitividad del C.I.S. RECTIMOTORS y la capacidad de la organización de implementar sus objetivos estratégicos al 2020.

Finalmente, se tiene que la investigación es viable dada la existencia de la problemática identificada en la Organización y la voluntad de las directivas de la misma por comprenderla, manifestada en la apertura del espacio, inversión de recursos financieros y suministro de la información necesaria para el desarrollo del presente documento, realizar la exploración y generar recomendaciones para su intervención y futura implementación.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ESTADO DEL ARTE

Se consultaron algunos proyectos externos que fueron de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto. Entre ellos “PLAN ESTRATEGICO PARA EL ALMACÉN Y TALLER MOTO LÍDER, BUSCANDO SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL Y REGIONAL”. Elaborado por LICETH CARDENAS VILA, de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña, como requisito parcial para optar por el grado de administrador de empresas.

En el documento se enfocaron en el diseño del plan estratégico para el Almacén y Taller Moto Líder, con el fin de identificar los factores que están afectando 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. A su vez se estableció un direccionamiento estratégico para encaminar el horizonte de la empresa y lograr el punto de equilibrio requerido para aumentar utilidades y generar estabilidad.

También se tomó como guía de Facultad De Tecnologías Administración Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A.” elaborado por Luisa Fernanda Hernández Mosquera como requisito parcial para optar por el grado de Administradora Industrial.

Esta investigación plantea el diseño del Cuadro de Mando Integral a la luz de la metodología del “Balanced Scorecard”, donde se realiza una propuesta como herramienta de control gerencial para La Distribuidora Kawamotos S.A., con la cual se realiza un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa. El CMI se va a realizar con las perspectivas tradicionales (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje) en donde los objetivos de cada una de estas se convierten en resultados estratégicos que conllevan a la creación de valor de la organización, facilitando la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Mediante el uso del cuadro de mando integral, se logró planificar el direccionamiento estratégico para la Distribuidora Kawamotos S.A. donde se identificaron los principales indicadores financieros para el sector, sobre los cuales se logró medir el comportamiento de una empresa con respecto a las de la misma actividad

económica. Donde se obtuvo un modelo de planeación estratégica, el cual sirve para evaluar escenarios en los procesos gerenciales de toma de decisiones, siendo pues los principios corporativos de una organización en la mayoría de los casos no se plantean y en otros casos no son conocidos por los miembros de la organización. El CMI en la Distribuidora Kawamotos S.A. permitió no solo divulgar estos principios sino hacerlos tangibles, asimilables y comprendidos por cada miembro de la organización ya que relaciona su trabajo con metas o acciones concretas alineadas con las estrategias de la compañía y sus principios.

Por último, se tomó como guía de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Universidad de la Salle “propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional LTDA” elaborado por Claudia Devia Alvarado y Ángela María Villarraga Valencia para optar el Título de Administrador de Empresas.

Esta investigación nació por la necesidad de plantear un esquema de reorientación administrativa en la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda., sociedad familiar que opera en Bogotá. Una de las principales ventajas del proceso fue el contacto directo que se tiene con la empresa, ya que el grupo investigador se encontraba vinculado laboralmente a ella. El objetivo fue mejorar los resultados de la compañía, tanto monetarios como de gestión, reorganizando los procesos inmersos en el área operativa, administración financiera, comercial, recursos humanos, entre otros.

Para ello se efectuó un diagnóstico en cada área de la empresa y del contexto exterior, con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se plantearon los objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control que aseguren su ejecución. El trabajo tuvo un amplio espectro para la aplicación de conceptos y criterios de administración de empresas.

4.2 MARCO TEORICO

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta los factores que están ocasionando deficiencias en el desarrollo de la actividad económica del C.I.S. RECTIMOTORS y por consiguiente la necesidad de la elaboración de un diagnostico situacional a través de matrices y postulados de autores que han estudiado y aplicado la Planeación estratégica a nivel mundial. A continuación, se mencionarán los autores y sus postulados referentes al tema de investigación.

4.2.1 Planeación Estratégica. "Planear consiste en la creación de un conjunto de ordenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información" (Lerma Alejandro, Bárcena Sergio, 2012, p.5).

"Conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación." (Wheelen Thomas, Hunger David, 2007, p.3)

- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica, 2008. Para Serna. 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 organización hacia el futuro". Luego de complementar una estrategia, es muy importante que todo el personal de la empresa obtenga un compromiso con esta, para lo cual necesitan trabajo coordinado, teniendo en cuenta puntos como misión, visión, objetivos y plena identificación del problema.
- FRED R, David, Administración Estratégica. 2013, Fred aduce que, para lograr el éxito en los negocios, estos deben ofrecer productos y servicios cada vez más competitivo y en un entorno mundial y no solo centrarse en mercados locales Teniendo en cuenta que la globalización a dejando de ser un paradigma y por su parte se transformó en una realidad mundial. A su vez es importante la participación de las políticas industriales, las empresas, las exportaciones y las culturas para avanzar en los procesos de la administración estratégica de todas las empresas internacionales. Establece que el éxito para los años 90 se basa en ofrecer productos y servicios en los cuales se relaciona precio/calidad competitivos a nivel mundial.
- DRUCKER, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas 1992. En su libro expone que una práctica que crea opinión, políticas públicas opuestas es un empleo solo para graduados universitarios en perspectivas gerenciales, imposibilitando las oportunidades de otras personas de la compañía. Peter dice que la responsabilidad para la sociedad es de generar ganancias, y luego es la necesidad de crecimiento. La gerencia debe tener presente que el recurso de riqueza debe permanecer intactos y poder generar un adecuado provecho de estos, es por esto que debe aumentar la capacidad para crear a través de estos recursos mayor riqueza a la población. Porque si no las empresas no producen ganancias y la sociedad es responsable de su empobrecimiento

- PORTER, Michael. Plantea un modelo que ayude a comprender el proceso que alcance ventajas competitivas internacionales, al igual que identifique como los países pueden desarrollar su competitividad, por lo cual se mejore la calidad de los recursos y la cantidad ofrecida, empleando de la mejor forma la capacidad y eficiencia de los recursos. La competitividad es la capacidad de producir y comercializar productos y servicios de la mejor calidad y a precios más bajos. (Reyes Poveda & Celin Orozco, 2011)

4.2.2 El Diagnóstico Estratégico² : El diagnostico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas ¿dónde estábamos?, ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key Factors), con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para poder realizar el diagnostico estratégico son muy amplias y variables.

4.2.2.1 Análisis DOFA³ DOFA es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más

² SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, teoría, metodología y alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Pág. 62

³ Ibíd. Pág. 185

competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta. El segundo es encontrar un “Nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

4.2.3 Plan estratégico o Direccionamiento estratégico⁴ El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que de forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hace a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. Al plan estratégico también se le podría llamar “plan producto / mercado a largo plazo”, ya que es resultado de un proceso de planeación continua, integral, responsivo, ante modificaciones ambientales.

4.2.3.1 La Visión⁵ Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, que necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, que actividades de negocio debe buscar y que clase de posición del mercado a largo plazo debe desarrollar frente a sus competidores. De manera que el desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema agradable para la compañía; más bien es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración este profundamente comprometida.

⁴ LERMA y KIRCHNER, Alejandro – BARCENA JUAREZ, Sergio. Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. Primera Edición. 2012. Pág. 30.

⁵ THOMPSON, JR, Arthur- STRICKLAND III, A, J, Administración Estratégica Pág. 29

4.2.3.2 La Misión⁶ Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

4.2.3.3 Objetivos Estratégicos y objetivos financieros⁷ En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos.

Entre los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera; por su parte, entre los objetivos estratégicos se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera. A pesar de que los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, al presentarse la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos, y viceversa. Podría darse el caso de que una empresa aplique ciertas medidas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, a costa de los objetivos estratégicos a largo plazo.

⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, teoría, metodología y alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Pág. 59

⁷DAVID, Fred, Conceptos de administración estratégica. Pág. 133

4.2.3.4 Principios Corporativos⁸ Un proceso de planificación estratégica se inicia para identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión, en cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

4.2.4 Componentes de la planeación estratégica: La planeación estratégica está compuesta por 6 componentes a saber:

- **Los estrategas:** Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.
- **El direccionamiento estratégico:** Este Se compone de tres partes
 - a) Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.
 - b) Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a don quiere llegar.

⁸ SAMUEL C. Certo, Administración moderna. Pág. 172

c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

Ya definido las tres partes la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

- **El diagnostico estratégico:** Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el DOFA.
- **Opciones estratégicas:** Definido el diagnostico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.
- **Formulación estratégica:** Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.
- **Auditoria estratégica:** El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

De la misma manera según Serna (2008) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

4.2.5 Perfil de capacidad Interna (PCI). La primera herramienta a utilizar es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva. Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo). Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.)
3. La capacidad financiera. Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)
4. La capacidad tecnológica (Producción). Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)
5. La capacidad del talento humano. Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

Grafico 1. Categorías del PCI

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Directiva									
2.Competitiva									
3.Financiera									
4.Tecnologica									
5.Talento Humano									

Fuente: Serna, 2008, p. 169.

4.2.6 Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM). La segunda herramienta que propone Serna es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Grafico 2. Perfil De Oportunidades y Amenazas – POAM

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Tecnologicos									
2.Economia									
3.Politica									
4.Geograficos									
5.Sociales									

Fuente: Serna, 2008, p. 150.

4.2.7 Matriz DOFA. Por último, Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves:

- El primero es identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, esta ventaja puede estar presente en su producto, su recurso humano, en el servicio al cliente, etc.
- El segundo elemento es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición en la cual la organización pueda obtener una ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.
- El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (2008) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

Serna propone la realización de la matriz de la siguiente forma:

Grafico. 3. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto.	Enumerar las de mayor impacto.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto.	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto.	DO	DA

Fuente: Serna, 2008, p. 186

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

4.2.8 Declaración de Misión y Visión. Llegado a este punto el modelo a seguir según David F (2013) en el cual propone que la empresa debe preguntarse qué quiere llegar a ser. Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzara por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Luego pasamos a preguntarnos ¿Cuál es nuestro negocio? Según Drucker esta pregunta equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión?

La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

4.2.9 Declaración de los objetivos Prosiguiendo con la estructura que plantea David se propone realizar la declaración de los objetivos, estos deben ser a largo plazo y representaran los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias; estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos comúnmente los objetivos son planteados en términos como crecimientos de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado y responsabilidad social entre otras. Si se establece claramente los objetivos la empresa obtendrá dirección, sinergia, ayuda en la evaluación, establecimiento de prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

David realiza una comparación entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, en esta plantea que los primeros se incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, lograr liderazgo tecnológico, lapsos más cortos entre el diseño y el lanzamiento de un producto, entre otros.

Algunas empresas incurren en el error de imponer alguno de los dos objetivos por sobre el otro ocasionando una desviación de este para poder lograr el objetivo que la empresa considera de mayor importancia en el corto plazo. La mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa.

4.2.10 Estrategias. Queda por aclarar que tipos de estrategias existen, como se definen y en que situaciones se pueden aplicar. Hansen y Smith explicaron recientemente que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. Las empresas destinan grandes cantidades de recursos y se enfocan en pocas estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje.

En la siguiente Tabla se mostrarán las estrategias alternativas definidas.

Tabla 1. Estrategias alternativas definidas.

ESTRATEGIA	DEFINICION
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: David, 2013, p. 137

Otro tipo de estrategias que se han utilizado en la planeación estratégica son las planteadas por Michael Porter en la década de 1980. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

- **Estrategia de liderazgo en costos.** Una razón para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mayor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

- **Estrategias de diferenciación.** Consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.
- **Estrategia de enfoque.** La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Imagen 1. Estrategias genéricas



Fuente:http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ab/Estrategias_Genericas_de_Porter.gif

Cabe concluir que según David (2008) La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. (p. 6). En esta escuela de diseño fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno. La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa. Para determinar estas variables se realiza los siguientes análisis:

4.2.11 Análisis Externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas. "En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio⁹.

El análisis externo se divide en dos tipos de ambientes: Macroambiente y Microambiente. El Macro ambiente, es lo más alejado que existe del entorno en la organización, pero va a afectar de alguna manera si existe algo positivo o negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Político. Social, Tecnológico, ambiental y legal. El Micro ambiente, es lo más cercano que existe del entorno en la Organización. Los grupos que se relacionan son: Clientes, competencia y Mercado.

Como herramienta de análisis se utilizará la matriz de Oportunidades y amenazas (POAM) El análisis POAM permite determinar qué tan apta y capacitada se encuentra la organización para enfrentarse al medio externo. Para valorar de una forma más precisa las fortalezas, las amenazas, las oportunidades y las debilidades se utilizaron los factores: (ALTO, MEDIO, BAJO); con los que se podrán definir el nivel de impacto de cada factor.

Todo este proceso se basará en las características más relevantes a nivel externo de la empresa; de acuerdo con el grado de importancia que cada área posee dentro de la misma. Además, se planteará una estrategia específica para cada una; partiendo de la combinación de factores que se puedan desarrollar.

⁹ Planeación Estratégica- Henry Mintzberg. Universidad Nacional. Sede Palmira 2007. Fundamentos de la Administración. P.23

- **ALTO = A:** serán los factores y/o características que tengan mayor importancia; y por lo tanto prioridad para el desarrollo de las estrategias específicas.
- **MEDIO = M:** serán los factores y/o características que se sitúan por debajo de los factores de calificación (ALTO). Pero no por esto serán descartados; ya que tiene un aporte clave para el diagnóstico final y el desarrollo de las estrategias.
- **BAJO = B:** son todos los demás factores que, aunque conservan un grado de importancia no son indispensables; por lo tanto, aportan al análisis, pero no logran consolidarse para la posterior toma de decisiones y mucho menos logran ser tenidas en cuenta para el desarrollo clave las diferentes alternativas de solución.

Para el desarrollo del diagnóstico externo se trabajará de igual manera los factores o índices de mayor relevancia para la organización; y los indicadores se distribuyen de la misma manera.

4.2.12 Análisis Interno. El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma¹⁰.

4.2.13 Escuela del diseño. En la mitad de los sesenta, Andrew junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica. Sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación. El empleo

¹⁰ Ibíd., p.24

sistemático de análisis del entorno externo es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo DAFO. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse la empresa a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general¹¹.

Escuela más influyente, propone un modelo de creación de estrategia que concuerde las capacidades internas y las posibilidades externas (FODA).

Las estrategias deben pasar la siguiente prueba:

- Coherencia. - Los objetivos y políticas deben de estar alineados.
- Consonancia. - Debe representar una respuesta adaptada al ambiente eterno.
- Ventaja. - Debe crear una ventaja competitiva.
- Viabilidad.- No debe crear problemas ni agotar los recursos¹².

4.2.14 Escuelas de posicionamiento. Existen en la Teoría de la Administración de Empresas tres escuelas de corte netamente racionalista: la escuela del diseño, de la Planificación y la de Michael Porter. La primera, se focaliza en concebir a la estrategia como un proceso de concepción. La segunda sostiene que la estrategia es un proceso formal, siendo Igor Ansoff su máximo exponente y finalmente, la escuela de Michael Porter que entiende que la esencia de la estrategia es un proceso analítico¹³.

4.2.15 Escuela de planificación. La escuela de la planificación de Ansoff, emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Su propósito es la de formular un plan con su respectivo presupuesto, sobre la base de la información pasada y poner en marcha este plan. Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo

¹¹GROSS Manuel. Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. [En línea]. 2016. [consultado 2 de febrero de 2016]. Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-depensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>

¹²Mintzberg H., Bruce Ahlstrand H., y Lampel J. (2003). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica.

¹³ MINZTBERG.H. QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House. 2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

asesor (staff) de la dirección. Esta escuela ha tenido sus raíces y fuerte influencia de la teoría de sistemas y cibernética¹⁴.

4.2.16 La escuela del posicionamiento estratégico. Es el producto de las reflexiones económicas de uno de los investigadores más famosos en estrategia de empresa, Michael Porter. La competencia y ventaja competitiva, eran analizados desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial, le ofrece a la empresa hoy y en el futuro. El objetivo consiste en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explora la posibilidad de ubicarse en determinado punto, dentro del mapa estratégico, donde la empresa podrá obtener los mejores beneficios. Porter propone tres tipos de estrategias genéricas para competir en los sectores analizados: ventaja en costes, diferenciación y enfoque en un determinado nicho de mercado. Esta escuela tiene sus raíces en los estudios económicos.

Las escuelas de pensamiento estratégico prescritas ponen de manifiesto que el entorno de negocios es constante. El desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. El punto de base es que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno. Otro supuesto de estas escuelas está en que la dirección de la empresa tiene tiempo necesario para valorar estas situaciones y formular acciones para reaccionar¹⁵.

4.2.17 Estrategia Competitiva: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. La estrategia competitiva de la que Michael Porter habla, implica conocer el sector y su estructura en el que se encuentra la empresa; y el posicionamiento dentro de este. Conociendo claramente lo anterior, según Porter, se puede tener una mejor idea de cómo plantear la estrategia para que sea eficaz, aunque estos dos aspectos no son los únicos a tener en cuenta. Y esto lo explica en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Estas cinco fuerzas son: La amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos y servicios sustitutivos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores existentes¹⁶.

¹⁴ GROSS Manuel. Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. Ibíd.

¹⁵ GROSS Manuel. Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. Ibíd.

¹⁶ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p

“Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector¹⁷.” Se puede decir que, según el autor, es importante conocer muy bien la industria y el sector en el que se encuentra, pues de esta forma la empresa será competitiva en el mercado y puede sobresalir entre los competidores.

Esta teoría y modelo de Porter servirán mucho en la realización de este proyecto, pues con base en este autor, se hará el análisis de las variables externas y el entorno de la industria en la que está la organización. Esta teoría también abarca el concepto de ventaja competitiva.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la entidad. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea un mecanismo de supervivencia. Las cinco fuerzas son:¹⁸

La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir el de la entidad. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo. La segunda fuerza es la rivalidad. Si la empresa cuenta con pocos productos o servicios en el sector, la rivalidad que tendrá será muy baja, sin embargo, si lo que ofrece es un producto o servicio que ofrecen muchas más empresas que son los que suelen ser de alta demanda la rivalidad será muy superior. La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente se mide con otras empresas para poder ver si el producto o servicio realmente es rentable o no. En lo que se refiere a la cuarta fuerza, está la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le preste un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector. En último lugar, con la quinta fuerza, la cual se habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que se pueda ver si realmente está llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con el producto o servicio.

¹⁷ Ibíd., p. 23

¹⁸ Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <<http://www.5fuerzasdeporter.com/>>

Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa [En línea]. 2015 [citado 2018-30-04]. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

4.2.18 Estrategias ANSOFF (producto-mercado).

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación¹⁹.

¹⁹ ESPINOSA Roberto. Matriz de ANSOFF, estrategias de crecimiento [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: < <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> >

4.2.19 Estrategias de portafolio (BCG)²⁰.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

- **Productos interrogante-niños o dilema.** Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas.

Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado, pero la perdieron.

- **Productos estrella.** Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Estos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

- **Productos vaca lechera.** Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

- **Producto perro, peso muerto o hueso.** Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que, debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.

²⁰ BCG o análisis portafolio de la cartera producto-mercado En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>>

Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

4.2.20 Prospectiva estratégica. La prospectiva, con sus tendencias y riesgos de cambios bruscos, revoluciona el presente e interpela la estrategia. Por su parte la estrategia se pregunta cuáles son las posibles decisiones y los riesgos de irreversibilidad. Sin embargo, los enfoques y las herramientas casi siempre permanecen separados. La prospectiva estratégica parte, para poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.

Por lo tanto, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. La elaboración de escenarios ofrece muchas ventajas: partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obligan a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; favorecen la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales²¹.

Por otro lado, los métodos de prospectivas que se utilizan son:

4.2.20.1 Método MIC MAC. Delimitación del sistema y búsqueda de Variables Clave. El objetivo de esta herramienta es el análisis estructural de estructuración de ideas que permite reflexionar colectivamente. da la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que permite un análisis de doble entrada de las variables relacionadas. Este método tiene por objetivo realizar una revisión de todos los factores de cambio tanto internos como externos y posteriormente determinar a través del Micmac las variables esenciales (Claves o estratégicas) a la evolución

²¹ MINZTBERG.H. QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House. 2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

del sistema, lo que hace integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario)²².

4.2.21 Ventaja competitiva. “A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible²³.” Estas acciones que demuestran si tiene una posición defendible dentro de una industria, se conforman de las estrategias que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Hay tres estrategias que el autor indica como claves para lograr una ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación de la competencia y enfoque. Estas tres estrategias son maneras alternativas que Porter aporta para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y sobresalir en la industria por encima de sus competidores. Esta definición servirá para plantear los factores claves de éxito de la empresa.

4.2.22. Benchmarking²⁴. El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

Tipos de benchmarking: Existen diferentes tipos de benchmarking: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es ayudar a los managers a que miren hacia fuera de sus departamentos, de sus organizaciones, hacia su competencia o hacia otros sectores en las que hay compañías que son las mejores en su clase.

- **Competitivo:** El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores. Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales

²² Michel Godet (1997): Manual de Prospectiva Estratégica. Tomo 2 - Dunod

²³ *Ibíd.*, p. 68

²⁴ Espinosa, Roberto. Posted 13 de mayo, 2017.

<https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

competidores. Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

- **Interno:** El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía. Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa.
- **Funcional:** El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector. Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

Etapas del benchmarking

Para diseñar y hacer correctamente un proceso de benchmarking en tu empresa, recomiendo seguir los siguientes pasos: planificación, recopilación de datos, análisis, acción y seguimiento.

Figura 3. Etapas del Benchmarking.



www.RobertoEspinosa.es

Fuente: <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

1. Planificación: El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va realizar. En esta etapa hemos de responder a tres preguntas:

- ¿Qué quiero medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de nuestra empresa que queremos mejorar.
- ¿A quién voy a medir? Para responder a esta segunda pregunta hemos de plantearnos qué tipo de benchmarking vamos a seguir: competitivo, interno o funcional. Una vez hayamos tomado la decisión sabremos si nos compararemos con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector.
- ¿Cómo vamos hacerlo? Para llevar a cabo el proyecto hemos de crear un equipo de trabajo para que sea responsable de la organización y de la dirección del mismo.

2. Datos: La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras.

3. Análisis: Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre nuestra compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora. Una vez hemos identificado la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que vamos a llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que únicamente seleccionaremos aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa.

4. Acción: El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a nuestra empresa pero siempre implementando mejoras. Dicho de otro modo, después de analizar la información y de lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que hemos seleccionado, los tomamos como puntos de referencia para adaptarlos a nuestra empresa pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a nuestros clientes.

5. Seguimiento y mejora: En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual permite caracterizar los elementos fundamentales Para la investigación, partiendo del abordar la estrategia como concepto inicial.

C.I.S. RECTIMOTORS: como se denomina o nombra en el trabajo al Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS, empresa objeto de estudio.

Estrategia. Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria o segmento del mercado. Es el plan que se va a ejecutar la organización o el equivalente de la dirección, guía, curso de acción hacia el futuro, un sendero para llevar a la empresa de ser una organización simple a ser exitosas. Definición de objetivos, acciones y recursos que orientan al desarrollo de la organización.

Gestión. Término que se puede definir como una disciplina de administrar y organizar los recursos de una manera tal que permita culminar el proyecto trazado por la organización, teniendo en cuenta los costos y tiempo definido desde sus inicios. Dado lo anterior el cuadro de mando es un modelo de gestión que permite administrar la implementación de un plan estratégico organizacional y de sus objetivos, trasladándolo a la acción.

Sistema de Información. Es la mejor herramienta con la que puede contar una empresa, ya que sirve como opción para conocer las alternativas para la solución de problemas y necesidades tecnológicas. Proporciona los elementos necesarios para la solución de problemas y toma de decisiones con información puntual y específica.

Factores Claves de Éxito. Capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector. Dadas las características de cada sector, los factores de éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, no son elementos universales puesto que dependen de dichas características particulares. La especificidad con la que se definan se enfocara de manera más precisa a las estrategias.

Indicadores. Variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de aspectos críticos para cada objetivo.

Competitividad. Según Porter en un ambiente competitivo, dinámico y en constante cambio, las empresas deben ser flexibles para responder de la forma más rápida y deben compararse para optimizar sus prácticas, pues una empresa logra su objetivo principal que es la obtención de los mejores resultados, en la medida que consiga establecer una diferencia que pueda mantener y ofrezca mayor valor a sus clientes. Esta diferenciación se debe tanto a la elección de sus actividades como la forma de realizarlas²⁵.

Productividad. Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Servicio al cliente. El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. El servicio al cliente se refiere a la comprensión tanto de la naturaleza de los clientes, en el pasado, presente y futuro de la organización, de las características y beneficios de los productos o servicios que presta y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un cliente potencial hasta la satisfacción post compra.

Valor agregado. Michael Porte afirma que “El valor agregado se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas son aplicación del conocimiento al trabajo”. En general puede afirmarse que las soluciones de valor agregado se crean a partir de las personas que sean capaces de desarrollar sus conocimientos sobre la empresa, su mercado, el entorno y su competencia.

Marco Fiscal de Mediano Plazo- MFMP; es un instrumento referencial de planificación a diez (10) años que presenta la tendencia futura de las finanzas, determinando montos de ahorro, flujos de caja y situación financiera; en un contexto más amplio de política económica y fiscal; de tal manera que los diferentes actores del gobierno a todo nivel; puedan tomar las decisiones y medidas necesarias en un contexto de corto y mediano plazo para la búsqueda de la promoción del desarrollo equilibrado.

²⁵ PORTER, Michael E. “¿Qué es la estrategia? Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED, p. 45 – 78

4.4. MARCO EMPRESARIAL

Imagen 2. C.I.S. RECTIMOTORS.



Fuente. Gerencia Administrativa RECTIMOTORS.

C.I.S. RECTIMOTORS fue creado en el año de 1995 donde se evidencio la necesidad de montar en Tuluá una empresa con el propósito de satisfacer las necesidades del sector metalmecánico específicamente la rectificación de motores, evitando el desplazamiento a los Tulueños a la ciudad de Cali. Fue así como se asociaron y decidieron hacer realidad este sueño. Desde sus inicios el C.I.S. RECTIMOTORS ha funcionado sobre la carrera 30 sector donde por tradición cultural y en la actualidad por ordenanza del POT en el municipio de Tuluá se ubican los talleres y almacenes de repuestos y venta de motos de la ciudad. Actualmente están ubicados en un local propio en la Cra 30 22-22 con disponibilidad de 192 metros cuadrados. Iniciaron con cuatro empleados y maquinaria básica para la rectificación de los motores; con el paso del tiempo y el posicionamiento de la empresa su planta laboral se ha ampliado a 10 trabajadores y maquinaria de vanguardia en el sector, además de la ampliación de sus servicios, local comercial propio, nuevos proveedores y las adecuaciones que poco a poco el mercado ha ido exigiendo durante estos años de funcionamiento.

Estos cambios dieron como resultados mejora en la imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado local y regional ya que sus servicios se prestan en la actualidad en municipios como la Unión, Zarzal, Roldanillo, Trujillo, San Pedro, Buga, Versailles, el Dovio, Riofrio, Andalucía y Bugalagrande. Gracias a la interacción con las redes sociales y su página en internet también están prestando sus servicios en Popayán, Ibagué, Cartago, Cali, Buenaventura y el Espinal, Siendo en el momento una empresa que puede satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo buena calidad en su servicio y productos.

Para el logro de la Misión y la Visión cuenta con una gerencia general encargada de establecer las metas y objetivos corporativos y realizar las asignaciones de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Existen también una Gerencia administrativa, Comercial y una gerencia técnica y de Operaciones que se ocupan de las funciones comerciales y técnicas respectivamente, aunque con un espíritu colaborativo por el que se apoyan mutuamente en la realización de sus actividades; esta conducta de cooperación la extienden a sus colaboradores

La empresa cuenta con personal empírico y calificado por sus años de experiencia en el sector metalmecánico, ventas de repuestos y servicio al cliente. Los procesos de selección de personal, aunque no están documentados, siguen un protocolo de pruebas y entrevistas que se realizan en conjunto cuando se presenta la necesidad. La decisión final de contratación la toman en conjunto los gerentes General, Comercial y de Operaciones. Algunas de las cualidades más importantes al momento de hacer la selección del personal y que intentan percibirse en las entrevistas son: Confiabilidad, Sinceridad, Responsabilidad y Compromiso

5. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Según Carlos Méndez “una investigación Exploratoria tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa del desarrollo de una hipótesis, pero tiene otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

El proyecto de grado fue exploratorio-descriptivo porque se buscó construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente se formuló el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos; Para ello se acudió a una técnicas específicas para la recolección de la información como lo es la observación, las encuestas, al igual que informes y documentos que fundamenten el objeto de investigación.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se implementaron dos tipos de investigación: el método deductivo y analítico; a partir del estudio deductivo se identificó de manera general los problemas causales de las demoras en el desarrollo de las acciones y poca efectividad a la hora de aportar a la competitividad de la región, y se realizó un estudio analítico porque se identificaron las características de dichas causas y se estableció una relación causa-efecto entre cada elemento de la investigación.

Proceso estratégico. Para el desarrollo del proyecto se realizó el siguiente procedimiento²⁶.

- **Caracterización e historia de la organización.** Es la descripción de los factores que dió origen a la entidad, buscando tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación actual y orientar su futuro.
- **Análisis externo de la organización.** El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias

²⁶ BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt.2012. Escuela Nacional del Deporte.p.16

que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

- **Análisis del macro ambiente:** En primer lugar, se determina las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella. Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas
- **Análisis del sector.** Hace referencia al entorno institucional que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.
- **Referenciación y perfil competitivo de la organización.** En este punto se compara el desempeño de la entidad con otras de su misma actividad. Es un proceso que mide productos, prácticas y servicios realizados por otras entidades más reconocidos en el sector para conocer el perfil competitivo de la propia organización.
- **Análisis interno de la organización.** Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas y reducir o superar dichas debilidades²⁷.
- **Análisis estratégico DOFA.**²⁸ Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede

²⁷Ibíd. P.16

²⁸ Ibid.p.18

asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

Direccionamiento estratégico²⁹. El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por, sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Plan de acción o implementación del plan estratégico³⁰. Plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Al poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

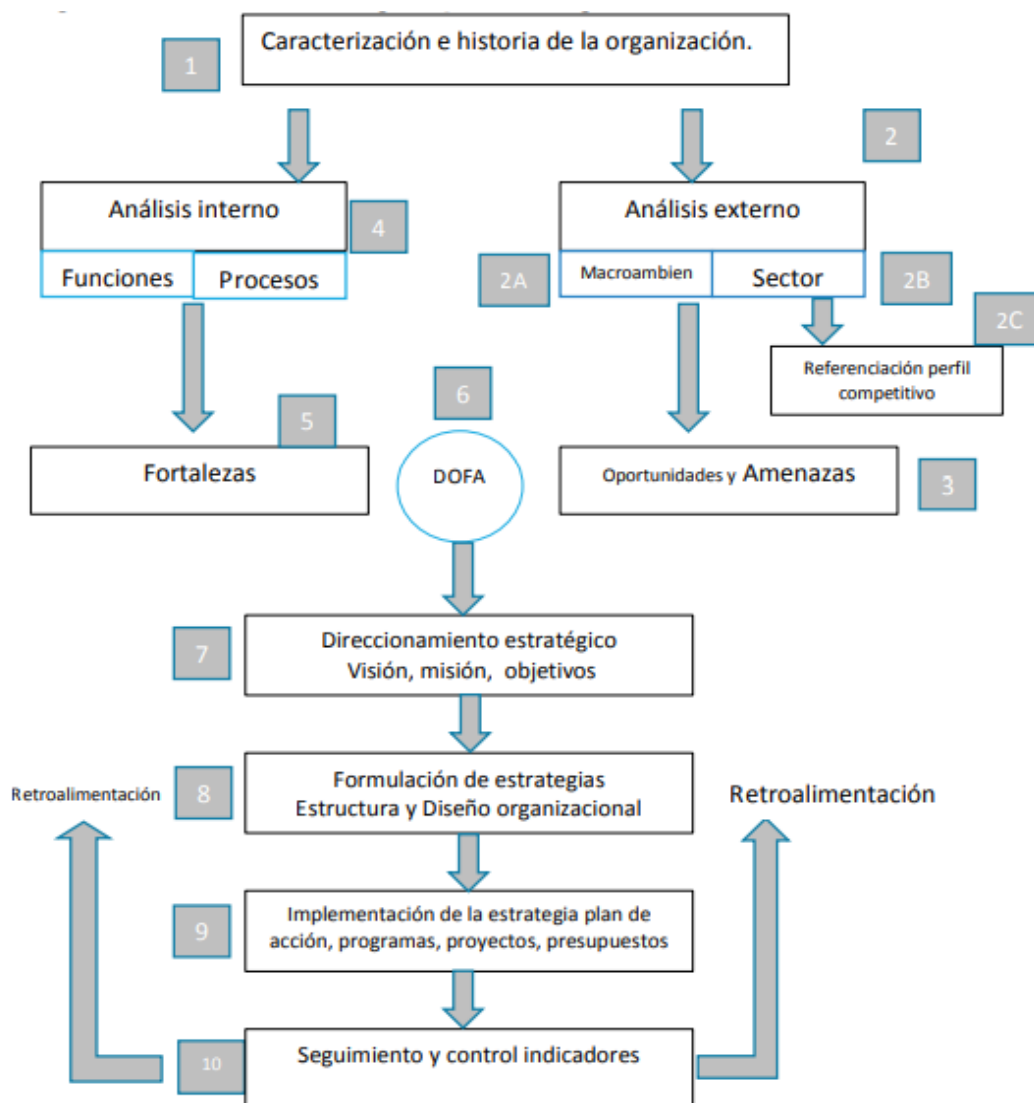
²⁹ Ibid. P.18

³⁰ Ibid.p.18

Indicadores. Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, servicios y de apoyo a las áreas en la gestión.

Retroalimentación. Es la acción de mandar la información desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo.

Figura 4. Proceso Estratégico Para la Organización.



Fuente: BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Programa editorial.2013. p.17

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Las fuentes de información, fueron todos aquellos recursos de los que se dispuso para buscar, localizar e identificar información.

5.3.1 Fuentes Primarias. Las fuentes de información primarias que se utilizaron en el proyecto, fueron datos suministrados a través de reuniones con el gerente general, administrativo y operativo para conocer su punto de vista sobre la dirección que quieren tomar para la empresa; así como la observación del comportamiento de la organización, sus empleados y los procedimientos internos. También se aplicaron 3 encuestas una dirigida a los directivos del C.I.S. RECTIMOTORS, otra el cliente interno y otra al cliente externo. De igual forma se desarrolló en dos actividades de lluvia de ideas con los colaboradores en horarios alternos para captar la información necesaria de las variables para desarrollar la prospectiva del C.I.S. RECTIMOTORS.

5.3.1.1 Encuesta Estructurada. Según Méndez “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.” (pp. 253). A continuación, se relacionan las encuestas que se aplicaron a los directivos, clientes internos y cliente externo del C.I.S. RECTIMOTORS. Dicha encuesta se formuló con el objetivo de recolectar la información necesaria para la implementación de las matrices.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DEL C.I.S. RECTIMOTORS

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para el C.I.S. RECTIMOTORS.

Fecha: _____

Cargo: _____

1. ¿Cuenta el C.I.S. RECTIMOTORS, con un plan estratégico?
2. Considera usted que la imagen corporativa Del C.I.S. RECTIMOTORS. Es:
3. ¿En qué grado de competitividad considera usted que el C.I.S. RECTIMOTORS, esta frente a la competencia?
4. ¿Posee el C.I.S. RECTIMOTORS la tecnología en cantidad y calidad necesaria para la prestación de servicios de rectificación de motores?

5. ¿Cuenta el C.I.S. RECTIMOTORS, con el personal calificado para la prestación de estos servicios?
6. ¿Posee el C.I.S. RECTIMOTORS, los proveedores e infraestructura necesaria para la prestación de servicios de venta de repuestos para motocicletas?
7. ¿Cuenta el C.I.S. RECTIMOTORS, con el personal calificado para la prestación de estos servicios?
8. Considera usted que el posicionamiento del C.I.S. RECTIMOTORS es:
- 9 ¿Cuenta actualmente el C.I.S. RECTIMOTORS con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes?

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DEL C.I.S. RECTIMOTORS

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para el C.I.S. RECTIMOTORS.

Fecha: _____

Cargo: _____

1. El objeto social del C.I.S. RECTIMOTORS. Es:
 - a. Servicio de Rectificación, encamisada, cambio de bielas y mantenimiento de culatas.
 - b. Servicio de Fabricación y reconstrucción de piezas para motocicletas.
 - c. Servicio de fabricación y reconstrucción de piezas para motores de combustión interna.
 - d. Venta y comercialización de repuestos para motocicletas.
2. ¿Conoce usted la misión del C.I.S. RECTIMOTORS?
3. ¿Conoce usted la Visión del C.I.S. RECTIMOTORS?
4. ¿Conoce usted los objetivos y principios corporativos del C.I.S. RECTIMOTORS?
5. Conoce usted cuales son los valores que se manejan en el C.I.S. RECTIMOTORS?
6. ¿Tiene usted claras las políticas que se manejan el C.I.S. RECTIMOTORS?
7. ¿Conoce usted el organigrama del C.I.S. RECTIMOTORS?

8. ¿Sabe usted cuales son las estrategias para el desarrollo que está implementando el C.I.S. RECTIMOTORS?
9. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en el C.I.S. RECTIMOTORS?
10. ¿Existe una persona en la organización encargada de la coordinación y /o supervisión de los empleados del C.I.S. RECTIMOTORS?
11. ¿Cómo considera usted a su jefe?
12. ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa? (son tenidas en cuenta sus ideas y opiniones).
13. ¿Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo del C.I.S. RECTIMOTORS?
14. ¿Cree usted que los servicios que ofrece C.I.S. RECTIMOTORS están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?
15. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos y servicios del C.I.S. RECTIMOTORS?
- a. Calidad en los productos y servicios.
 - b. Atención
 - C. Cumplimiento.
 - c. Precio y facilidad de pago.
 - d. Tiempo de entrega.
16. ¿Conoce usted como son comercializados los productos y servicios de la empresa?
- a. Puntos de venta especializados.
 - b. Por vía telefónica.
 - c. Pedido directo del cliente.
17. ¿Conoce usted la publicidad que implementa su empresa?
18. ¿La empresa se esmera permanentemente por prestar un buen servicio al cliente?
19. ¿Considera usted que la programación del área de producción es la adecuada para que la empresa cumpla a tiempo con los pedidos?

20. ¿Considera usted que la distribución en el taller industrial es la adecuada para las labores que desempeñan tanto usted como sus compañeros?

21. ¿Conoce usted la existencia de un plan de manejo y disposición de desperdicios que produce la empresa?

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO DEL C.I.S. RECTIMOTORS

Objetivo: recopilar la información suficiente que ayude a formular el plan de marketing y el plan estratégico para el C.I.S. RECTIMOTORS

Fecha: _____

Nombre de la empresa Y / o persona:

1. ¿Cuántos años lleva el C.I.S. RECTIMOTORS, siendo su proveedor?

- a. Un año o menos ____
- b. De uno a tres años ____
- c. De tres a cinco años ____
- d. De cinco a 10 años ____
- e. De 10 años a 15 ____
- f. Más de 15 años ____

2. ¿Conoce el portafolio de productos y servicios del Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS?

3. ¿Quién lo asesora en el momento de solicitar su servicio en la empresa?

- a. Gerente de la empresa ____
- b. Secretaria de la empresa ____
- c. Asesor comercial ____
- d. Otro. ¿Quién? _____

4. ¿Cree usted que los productos y servicios que ofrece el C.I.S. RECTIMOTORS, son superiores en calidad a los de la competencia?

5. Piensa usted que los precios de los productos y servicios que ofrece el C.I.S. RECTIMOTORS frente a la competencia son:

a. Superiores____

b. Inferiores____

c. Similares____

6. ¿Cómo conoció los servicios que presta el C.I.S. RECTIMOTORS?

a. Publicidad en radio

B. Publicidad en televisión

c. Publicidad en periódico

d. Publicidad en internet

e. Referido

d. Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Cree usted que el C.I.S. RECTIMOTORS, debe incrementar su publicidad?

8. Cree usted que el servicio que ofrecen los empleados del C.I.S. RECTIMOTORS, es:

a. Excelente ____

b. Bueno ____

c. Regular ____

d. Deficiente ____

9. Las obligaciones financieras que usted adquiere con la empresa deben ser canceladas:

a. De contado_____

b. A crédito_____

c. Lo obligación es negociable_____

10. ¿Considera usted que el personal que labora en el C.I.S. RECTIMOTORS, está lo suficientemente capacitado para las labores que desarrolla?

12. La calidad de los productos y servicios del C.I.S. RECTIMOTORS, usted la Considera:

a. Excelente ____

a. Buena ____

b. Regular ____

c. Deficiente ____

¿Por qué? _____

13. ¿De estos aspectos cuál cree usted que debe mejorar el C.I.S. RECTIMOTORS?

a. Imagen

b. Estructura física

c. Presentación personal de los asesores

d. Servicio al cliente

e. Ampliar portafolio de servicios y productos

f. Cobertura geográfica

g. Horario de atención

5.3.1.2 Entrevista Estructurada. Según Méndez se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (pp. 152). En el caso específico del proyecto se realizarán entrevistas al gerente administrativo del C.I.S. RECTIMOTORS quien es la persona autorizada para suministrar información relevante para el desarrollo del proyecto.

Entrevista Estructurada

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para el C.I.S. RECTIMOTORS.

Fecha: Marzo 5 de 2018

Cargo: Gerente Administrativo

Nombre: Eduard Hernán González

1. ¿cuáles son las clases de tecnologías que se utilizan en la entidad?
2. ¿Es importante la tecnología en la prestación de los servicios de la empresa?
3. ¿Cuál es el nivel tecnológico que usa la organización?
4. ¿es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la compañía?
5. ¿es un objetivo para la organización poseer tecnología de punta?

6. ¿es la tecnología una variable dependiente o independiente del nivel de ventas y utilidades de la organización?
7. ¿Cuánto ha invertido la compañía en tecnología?
8. ¿Cuáles tecnologías ha implementado? ¿Por qué?
9. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?
10. ¿Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos?
11. ¿Cómo es el proceso producción de la empresa?
12. ¿Son altos los costos de producción?
13. ¿Cuál es el nivel de productividad de la empresa?
14. ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?
15. ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?
16. ¿Se tiene un plan de producción?
17. ¿Existe un proceso de calidad en su empresa?
18. ¿Está definida la estrategia de calidad?
19. ¿Están definidos los estándares de calidad?
20. ¿Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, Círculos de calidad, equipos de participación, otros?
21. ¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad, lo hace activa y persistentemente?
22. ¿Existe un manual de calidad en su empresa?
23. ¿Tienen un plan de manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos que cumpla con las disposiciones legales?
24. ¿Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos?
25. ¿Tienen un programa de aseo de los residuos que cumpla con las disposiciones de ley?

5.3.2 Fuentes Secundarias. Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa y estudios realizados en el sector metalmecánico y de repuestos, Internet, libros, revistas, entre otros.

Tabla.2 Autores bases para el desarrollo del proyecto.

NOMBRE DE LA OBRA	AUTOR DE LA OBRA
Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales	Méndez, A
Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto	Lerma, H.
Gerencia Estratégica	Serna, H.

Administración estratégica Teoría y casos	Thompson, A.
Conceptos de administración estratégica.	David, F.
¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales	Porter, M
Planeación estratégica por áreas funcionales	Lerma y Kirchner
Proceso del direccionamiento Estratégico.	BETANCOURT GUERRERO. Benjamín.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Diseño de Instrumentos. Para analizar los datos que se obtendrán mediante la observación, se utilizarán las matrices propuestas por Huberto Serna, explicadas en el capítulo correspondiente al marco teórico.

- Matriz de categorías PCI
La cual examina las debilidades y fortalezas de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnología y talento humano.
- Matriz POAM
Este perfil analiza las amenazas y oportunidades de los factores tecnológicos, economía, política, geográficas y sociales.
- Hoja de trabajo DOFA
Con base a los anteriores análisis (PCI y POAM) debe realizarse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.
- Análisis DOFA
Al confrontar cada uno de los factores claves de cada uno de los análisis, se deberá relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades FO – **FA – DO – DA.**

5.4 DELIMITACIÓN.

El desarrollo de la investigación se adelantará en el C.I.S. RECTIMOTORS de la ciudad de Tuluá durante el periodo comprendido entre los meses de febrero- mayo del año 2018, para lo cual se documentarán los procesos misionales de la empresa y se incluirán a todos los empleados directos que a la fecha laboren en la organización.

6. CARACTERIZACION DEL C.I.S. RECTIMOTORS ³¹

Tabla 3 Caracterización del C.I.S. RECTIMOTORS

Ficha de Caracterización	
Nombre de la Empresa	C.I.S. RECTIMOTORS
NIT	16352595-9
Régimen	Simplificado
Actividad de la empresa	Actividad principal: Código CIIU 4520 mantenimiento y reparación vehículos automotores. • Rectificación de motores • Encamisada • Cambio de bielas • Mantenimiento de culatas • Reconstrucción de piezas para motos • Venta de repuestos para motocicletas
Servicio especial y de exclusividad de la empresa.	• Rediseños de cilindros, cigüeñales y carcazas para motocicletas de competencia.
Zonas de prestación del servicio	• Tuluá • Andalucía • Bugalagrande • San Pedro • Trujillo • Riofrio • La Victoria • Zarzal • Roldanillo • La Unión • Buga • Versalles • El Dovio • Cartago • Cali • Popayán • Ibagué • El Espinal • Armenia • Pereira • Manizales • Buenaventura
Sector	Industrial – metalmecánico - Repuestos
Dirección Sede Principal	Carrera 30 22-22 Barrio Villanueva
Teléfono	032 – 2322953
Redes Sociales	• Facebook: Se encuentra como RECTIMOTORS. • Hotmail: Rectimotors.tulua@hotmail.com
Ciudad / municipio	Tuluá Valle del Cauca Colombia

³¹ Gerencia administrativa RECTIMOTORS.

Logo símbolo	
Lema	Por definir
Tamaño de la empresa	Pequeña 9 trabajadores
Año de fundación	1995
Número de trabajadores	Cuenta con 9 Colaboradores así: Mujeres:1 Hombres: 8
Especificación del local	Local Propio de 192 metros cuadrados ubicado sobre la carrera 30 y da por la parte posterior sobre la carrera 29 orilla del rio, entrada que será habilitada en un futuro cuando el POT acondicione las nuevas rutas del sector la Cra. 30 será solo de ida. Y la carrera 29 será de regreso, dejando a la empresa en situación privilegiada para la atención de los clientes en ambas carreras.
Número de propietarios	1
Puestos Administrativos	En el momento se cuenta con 3: • Gerente General y dueño: 1 • Gerente Administrativo: 1 • Gerente Operativo: 1
Puestos Operativos	En el momento son 6: • Asesora Comercial:1 • Mensajero: 1 • Alineador: 1 • Rectificador Culatas: 1 • Rectificador Cilindros: 1 • Tornero:1
Obligaciones	• Renovación matricula mercantil anual. • Declaración de renta anual • Industria y comercio. anual • Renovación certificados seguridad industrial. Anual.
Clientes habituales	1. Técnicos de servicio en motocicleta 2. Talleres 3. Personas con necesidades de reparación de motores o compra de repuestos para motos. Competidores de Carreras con necesidades especiales de reparación de motores para competencias.
Proveedores	1. Distritos Pereira 2. Auteco S.A. Medellín 3. W Estándar. Cúcuta 4. TKR. Manizales 5. Vitrix. Bogotá 6. Mapache. Bogotá 7. Bost. De Colombia. Bogotá 8. Corbeta. Medellín 9. Motul. Cali 10. Rodamundi. Cali 11. Somos movimiento. Bogotá 12. Incolmotos Pereira

Competencia	• En la venta de repuestos: Son 28 almacenes en la zona de influencia entre los registrados y los no registrados en la cámara de comercio de Tuluá. • En la rectificación son dos competidores directos en la ciudad de Tuluá ubicados en la misma zona de influencia.
--------------------	---

Fuente: Gerencia Administrativa.
Elaboración propia.

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO³²

6.1.1 Misión. C.I.S. RECTIMOTORS es una empresa centro vallecaucana dedicada a la rectificación, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación y reconstrucción de piezas para motocicletas y todo lo concerniente a motores de combustión interna en todas sus características y funciones; Venta y comercialización de repuestos para motocicleta. Ofreciendo productos y servicios competitivos; preocupados por el desarrollo personal de sus trabajadores y de sus familias con el compromiso del mejoramiento continuo.

6.1.2 Visión. Ser reconocida a nivel nacional como empresa líder en el sector industrial, prestando un servicio integral implementando políticas de mejoramiento continuo en la calidad de sus productos y servicios destacando el cumplimiento en tiempos de entrega y un respaldo garantizado, contando con maquinarias y herramientas de tecnología actualizada, brindando a nuestro equipo humano capacitaciones para una mayor productividad, en un alto clima organizacional.

6.1.3 Política de calidad. El C.I.S. RECTIMOTORS está comprometido con la optimización en la prestación de los servicios rectificación, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación y reconstrucción de piezas para motocicletas y todo lo concerniente a motores de combustión interna en todas sus características y funciones; también en la Venta y comercialización de repuestos para motocicleta, mejorando continuamente la eficiencia y eficacia de la prestación de sus servicios y la gestión de calidad fortaleciendo la capacidad de las competencias de sus colaboradores.

6.1.4 Valores. Son Valores corporativos aquellos enunciados que se asumen como conductas indispensables por lo tanto obligatorias por parte de todos los miembros de la organización y sobre los cuales la empresa no acepta ninguna transacción es decir que se expresan en valores absolutos de ser o no ser y son ellos:

³² Ibíd.

Imagen 3. Valores C.I.S. RECTIMOTORS ³³.



Fuente. Gerencia Administrativa

- **Respeto:** Consideración y buen trato por nuestros clientes y proveedores, teniendo en cuenta sus necesidades, a la hora de llegar a nuestro establecimiento desde la asesoría hasta la prestación a satisfacción de nuestro servicio. Cumpliendo con una interacción social amable y cordial.
- **Celeridad:** Partimos de la premisa que el cliente es lo primero, todos nuestros esfuerzos deberán ser encaminados en satisfacer oportunamente sus necesidades y además en cumplir con rapidez y calidad las reparaciones encomendadas.
- **Eficiencia:** Todas las actividades de venta y reparación de repuestos, se caracterizarán por el manejo óptimo de los recursos, donde el personal adoptará permanentemente una conducta productiva en cualquier tarea que sea asignada.
- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final, por tanto, cualquier obstáculo que se presente para lograr este cometido será resuelto con diligencia.

³³ Ibíd.

- **Transparencia:** En todas nuestras actividades diarias, la sinceridad, la pulcritud, las acciones e intenciones y el cumplimiento de las leyes serán nuestra bandera de presentación.

6.1.5 Principios corporativos. Son la base sobre la que se construye la organización, patrones que nos ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día debemos ser mejores.

Imagen 4. Principios Corporativos C.I.S. RECTIMOTORS ³⁴.



Fuente. Gerencia Administrativa.

- **Calidad:** La calidad en los servicios, es el compromiso que caracteriza la acción de las personas que integran RECTIMOTORS. Calidad en los insumos, en los procesos, en los procedimientos, en la gestión total y en la calidad de la relación humana.
- **Talento Humano:** Los retos futuros de RECTIMOTORS imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento del equipo humano que la integra. En este sentido se fomentará el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos de manera que tengan un crecimiento personal y profesional.

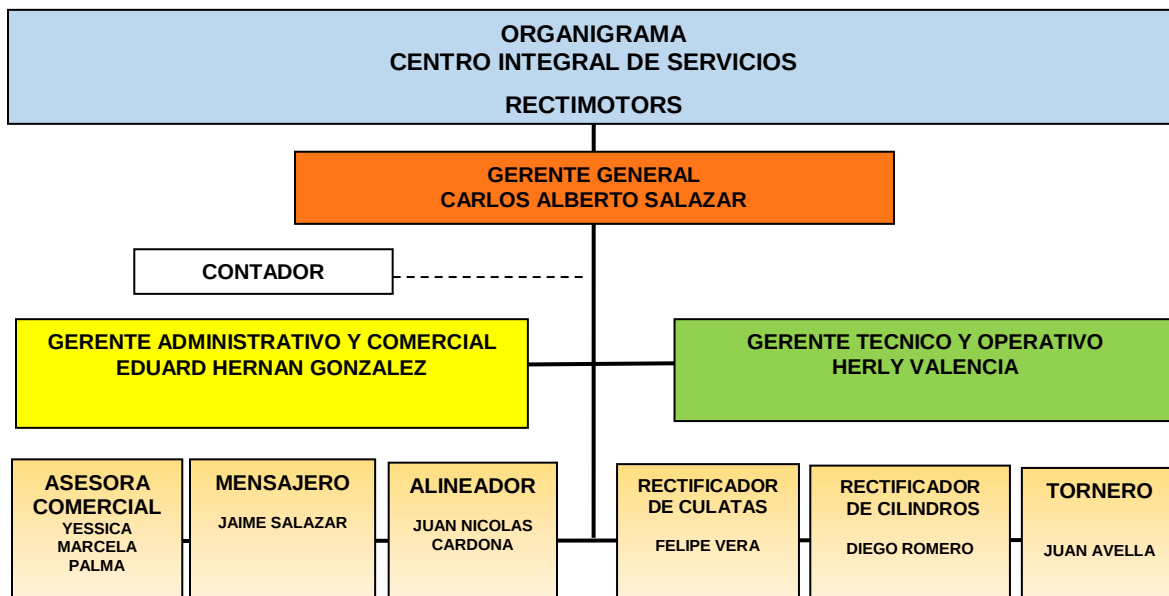
³⁴ Ibíd.

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio, son quienes guían la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno crucial para el éxito y la supervivencia de la organización, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos señalados.
- **Trabajo en equipo:** Obra o resultado de la actividad desarrollada coordinadamente entre varios colaboradores de RECTIMOTORS con sentido de cooperación para lograr las metas de la organización.
- **Compromiso y sentido de pertenencia:** Obligación contraída o delegación en uno o más colaboradores a fin de lograr un objetivo de la empresa con eficiencia y eficacia.
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sea mejor día tras día en el trabajo; a través de nuestra productividad mostramos indicadores de gestión y resultados positivos afianzándonos cada día más en nuestro rol dentro de la empresa.
- **Cumplimiento:** De acuerdo con las políticas corporativas y la normatividad vigente, siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

6.1.6 Estructura Administrativa C.I.S. RECTIMOTORS.

6.1.6.1 Organigrama Funcional C.I.S. RECTIMOTORS

Figura 5. Organigrama.



Fuente: Proporcionada por la Gerencia Administrativa de la empresa

A continuación, se detallan los perfiles y funciones del área administrativa del C.I.S. RECTIMOTORS. Los perfiles y funciones del área operativa no se incluyen por estar en adaptación y elaboración de los mismos.

6.1.6.2 Gerencia General Es Representante Legal de la empresa y dueño de la misma, tiene a su cargo la dirección y la supervisión de los gerentes Administrativos y operativos, es el responsable legal y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. La duración del cargo es indefinida ya que es el dueño de la organización.

Funciones

- Representar la empresa y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- Expedir constancias y certificaciones.
- Delegar total o parcialmente sus facultades al Gerente Administrativo u Operativo según su criterio.
- Formulación del Plan de Negocios de la empresa y las modificaciones del mismo.
- Preparar y ejecutar el presupuesto necesario para el desarrollo del Plan de negocios, y la realización de las modificaciones del mismo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa.
- Contratar al personal que desempeñe cargos de nivel directivo.

6.1.6.3 Gerencia Administrativa Tiene la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de la empresa. Esto significa que esta persona usualmente vela por todas las funciones de mercado y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día.

Funciones principales

1. Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la Gerencia General.

2. Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
3. Organiza la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
4. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
5. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
6. Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la empresa.
7. Supervisar el cumplimiento de los proyectos según lo planificado con la Gerencia General.
8. Realizar las compras de materiales, insumos y pedidos para el logro de la razón social de la empresa.
9. Resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
10. Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.
11. Trazar pautas para que se desarrollen las actividades conforme a los objetivos estratégicos.
12. Velar por la correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos, alquileres, servicios, entre otros.
13. Supervisar los mecanismos que se utilizan para la correcta preservación y mantenimiento de la planta física, equipos y activos.
14. Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia.
15. Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia de los procesos.
16. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo de nivel operativo y comercial.

17. Es el vocero y representante de la empresa cuando así lo delegue el Gerente General ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.
18. Realizar las negociaciones y representar los intereses de la organización ante los proveedores, clientes, organismos gubernamentales y no gubernamentales.
19. Determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos que elabora la empresa y/o los servicios que presta a la sociedad, así como en los procesos organizacionales.
20. Crear climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas en la empresa.
21. Fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
22. Fomentar la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.
23. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
24. Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
25. Realizar tareas complementarias asignadas por la Gerencia General

6.1.6.4 Gerencia Operativa

1. Encargado de satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa.
2. Responsable de la capacitación de los operarios.
3. Supervisar los trabajos realizados por los operarios durante su elaboración y al finalizar los mismos para que sean entregados bajo las políticas de calidad de la empresa.
4. Responsable de la mantención y reparación menor de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad social de la empresa.

5. Responsable del diseño del programa de seguridad de los operarios en sus puestos de trabajo, considerando los reglamentos y procedimientos emitidos por la ley.
6. Propone políticas y criterios para la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión de su área.
7. Mantener las mejores relaciones laborales con todo el personal bajo su cargo, velando por el cumplimiento del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad Industrial y del Código de Conducta, obteniendo el mayor compromiso de dicho personal con la empresa.
8. Establecer, la matriz de riesgos de los procesos operativos de la empresa.
9. Proponer los planes de mitigación de los riesgos que afectan a los procesos operativos de la empresa.
10. Lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, entregar los productos y servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes y dentro de los costos establecidos, controlando que se cumplan los ciclos tanto de sus procesos productivos como administrativos.
11. Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la Gerencia de Operaciones, propiciando un ambiente adecuado para la innovación y desarrollo.
12. Velar que los productos en proceso, estén siempre relacionados con una Orden de Trabajo de ventas y asociados a un Proyecto y Tarea con su responsable.

7. ANALISIS EXTERNO

7.1 MACROAMBIENTE.

7.1.1 Entorno geofísico³⁵. El C.I.S. RECTIMOTORS se encuentra ubicado en el municipio de Tuluá centro del Valle del Cauca. Con una extensión total de 818 kilómetros cuadrados, el municipio de Tuluá limita por el oriente con el municipio de Sevilla y el departamento del Tolima; por el occidente con el río Cauca y el municipio de Riofrío. Por el norte con los municipios de Andalucía y Bugalagrande y por el sur con los municipios de Buga y San Pedro.

Su área urbana está estimada en 11.11 Kilómetros cuadrados y posee diversidad de pisos térmicos y alturas que van entre los 960 metros sobre el nivel del mar en el área urbana y una temperatura promedio de 24 grados centígrados hasta los 27C . Posee también alturas que llegan hasta los 4.400 metros sobre el nivel del mar, en donde se encuentran los páramos de Barragán y Santa Lucía.

Su ubicación estratégica hace de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros.

Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Tuluá se convierte así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en su entorno. Según cifras del DANE, Departamento Nacional de Estadística, Tuluá cuenta con una población aproximada de 216.619 habitantes.

³⁵ CAMARA DE COMERCIO DE TULUA. [citado 2016-22-01]. Disponible en: http://camaratulua.org/area_influencia/tulua/

Respecto a la Economía del municipio, podemos decir que está representada principalmente por la agricultura, la ganadería, el comercio, la prestación de servicios y el impulso actual del sector de prestadores de servicios en salud, teniendo un gran repunte en los últimos cinco años y permitiendo posicionar a Tuluá dentro del panorama regional y a nivel del suroccidente colombiano, como una ciudad prestadora de servicios en salud con un alto nivel.

De igual manera la mediana industria ocupa dentro de nuestra economía, un lugar destacado, a través del cual existe la presencia de un significativo número de empresas que generan una dinámica en nuestro municipio, permitiendo de igual manera una generación de empleo y un flujo de efectivo en nuestra ciudad que la hacen distinguir como un polo de desarrollo generadora de una dinámica económica.

Tuluá ha sido considerada como una ciudad región con una zona de influencia bastante amplia y una población flotante significativa representando para sus mercados, la afluencia de por lo menos diez municipios, más sus corregimientos y veredas, verdaderos emporios de riqueza agropecuaria entre los que se cuentan las poblaciones de Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar y San Pedro.

Tabla 4 Matriz POAM Entorno Geofísico.

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
GEOFISICOS									
Ubicación estratégica				X			X		
Clima templado				X				X	
Vías de acceso				X			X		
Zona de influencia amplia				X			X		

Fuente: elaboración propia.

7.1.2 Entorno social

- **Mercado Laboral**³⁶ Inflexibilidades asociadas a los costos laborales no salariales y al nivel del salario mínimo pueden contribuir a incrementar el desempleo

³⁶ Consejo Privado de competitividad. Informe Nacional de competitividad. 2017-2018. En línea: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/>

y la informalidad, desincentivar la migración de los trabajadores hacia sectores más productivos de la economía y limitar la inversión.

En Colombia, los impuestos y las contribuciones laborales a cargo de las empresas ascienden al 18,6 % de sus utilidades, superando el promedio de lo que contribuye el sector privado en la región. Países como Chile y Perú, competidores directos de Colombia en los mercados internacionales, tienen cifras del 4 % y del 11 %, respectivamente. En materia de productividad laboral, el país está notablemente rezagado respecto a las principales economías del mundo. De los trece países latinoamericanos sobre los que hay información disponible, Colombia apenas supera a Perú, Guatemala y Bolivia.

La Ley 1607/2012, que redujo los CLNS directos, al igual que el buen desempeño de la economía en los últimos años, contribuyeron a disminuir el porcentaje de trabajadores informales, entendido como el porcentaje de trabajadores que no aportan a salud o pensión, o a ambos. Sin embargo, la informalidad laboral en Colombia aún se estima entre el 58,1 % y el 66,7 %.

Los canales por medio de los cuales las personas consiguen empleo en Colombia son principalmente informales. En 2016, cerca de dos terceras partes de quienes consiguieron empleo lo hicieron a través de amigos o familiares, mientras que cerca del 1 % lo hizo a través del Servicio Público de Empleo o por convocatorias. Menos de 6 de cada 100 trabajadores en Colombia reciben capacitación en un período determinado. En los países de la OCDE, por el contrario, más de la mitad de los trabajadores participan en algún tipo de entrenamiento.

- **Demográfico.** El extraordinario desarrollo que han experimentado las ciudades durante los últimos tiempos es uno de los fenómenos más importantes de la historia contemporánea. El papel que desempeñan las ciudades permite afirmar que hoy se vive en una sociedad esencialmente urbana.

Ciertamente cada vez es mayor la proporción de población que vive en las ciudades, mientras que el espacio rural tiende a despoblarse. Estos fenómenos llevan a indagar cuál es el papel que desempeña la ciudad dentro de su región y qué tipo de relaciones se establecen entre la ciudad y el campo. La variable demográfica es una herramienta que facilita la interpretación de los movimientos poblacionales y que en este trabajo es un elemento de análisis para explicar la importancia de Tuluá como eje organizador de la región central del Valle del Cauca³⁷.

³⁷ DANE. Una aproximación a la medición. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en:<

Teniendo en cuenta la información de los censos de 1993 y 2005 se hicieron las proyecciones anuales calculando así la tasa de crecimiento. Esta se mantiene estable en los últimos 5 años con 1.22. La población del Municipio de Tuluá analizada en los años 1993 al 2012 ha mostrado una tasa de crecimiento anual decreciente, reflejo del control de la natalidad, el incremento de la escolaridad y el incremento de las oportunidades laborales y de estudios superiores en la mujer Tuluëña.

El Municipio se caracteriza como una de las ciudades de Colombia con crecimiento poblacional importante con un grado de urbanización del 86.2 ubicándolo según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística como el Municipio número 29 en población en Colombia y el número 4 en el departamento del Valle del Cauca.³⁸

El crecimiento poblacional tanto urbana como rural del Municipio de Tuluá del 2007 al 2012 el crecimiento ha sido exponencial en la zona urbana mientras que el crecimiento de la zona rural va en disminución muy posiblemente por los problemas sociales que el municipio presenta por el desorden público, las oportunidades laborales y de estudio en el casco urbano entre otras. (Ver Cuadro 4)

Tabla 5. Población por área de residencia urbano/rural Municipio de Tuluá

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL POBLACIÓN 2007-2012					
AÑO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN URBANA	% URBANO	POBLACIÓN RURAL	% RURAL
2007	192.082	165.259	86,04	26.823	13,96
2008	194.446	167.387	86,08	27.059	13,92
2009	196.834	169.531	86,13	27.303	13,87
2010	199.264	171.704	86,17	27.560	13,83
2011	201.688	173.870	86,21	27.818	13,79
2012	204.138	176.059	86,24	28.079	13,76

Fuente: DANE

- **Grado de urbanización** El grado de urbanización del Municipio de Tuluá es del 86.2 % respecto al resto de la población, observándose que la mayoría de los

http://www.dane.gov.co/candane/images/Publicaciones/revistaiv_enero2015_diciembre2015.pdf

³⁸SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL TULUÁ VALLE DEL CAUCA. Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=17097>

habitantes vive en área poblada principalmente en el casco urbano y en corregimientos cercanos como Agua Clara, Tres Esquinas, Bocas de Tuluá, La Palmera, Campoalegre, los Caímos y Nariño. No obstante existen asentamientos dispersos como los corregimientos de Santa Lucia, Monteloro y Barragán.³⁹

Tabla 6. Población por área de residencia Tuluá

Municipio	Población cabecera municipal		Población resto		Población total	Grado de urbanización
	Población	Porcentaje	Población	Porcentaje		
Tuluá	176059	86.24	28079	13.76	204139	86.2

Fuente: DANE

Por otro lado, se observa un incremento en el control de la natalidad, lo cual es reflejo de mejoría en las condiciones generales de la población; pues es reconocido que este aspecto es impactado por el incremento de la escolaridad, la inmersión de la mujer al mercado laboral y el espaciamiento en la fecundidad, reconocidos como factores que presentan los países desarrollados y que incrementan el producto interno bruto de una región. Tuluá presenta un gran problema social ocasionado por diferentes grupos armados al margen de la ley que se han asentado en el Municipio y por el micro tráfico. Como Municipio receptor (16.677 personas, año 2012), ocupa el tercer puesto en el departamento después de Cali y Buenaventura.⁴⁰

La Población en Situación de Desplazamiento (PSD) vive una difícil situación social y económica que afecta su salud. Se trata de una población con bajo nivel de escolaridad y preparación técnica para ingresar a laboral en sus nuevos sitios de ubicación. Se observa la mortalidad masculina en Jóvenes aumentada, muy probablemente a causa del desempleo, el incremento de grupos al margen de la ley en el Municipio.

³⁹ SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL TULUÁ VALLE DEL CAUCA. Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. Ibíd. P.66

⁴⁰ SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL TULUÁ VALLE DEL CAUCA. Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. Ibíd. P.66

Tabla 7. Matriz POAM Entorno Social.

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
SOCIAL									
Tasas de natalidad					X				x
Tasas de mortalidad	X							X	
Distribución del ingreso				X			X		
Desempleo		X					X		
Paz social (acuerdos de paz)		X					X		
No hay discriminación				X			X		
Reformas al Sistema de Seguridad Social	X						X		
Estructura socioeconómica de importación.	X						X		
Presencia de clase media				X			X		
Incremento del índice delincuencial.	X						X		
Debilidad estructural en el sistema educativo		X						X	
Política salarial		X					X		
Incremento de migración a las ciudades principales.		X						X	

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Entorno económico.⁴¹El año 2017 puede calificarse como un año de alta incertidumbre económica y política, volatilidad en los mercados y bajos crecimientos. Estas características se dieron, tanto a nivel internacional como en el plano interno.

En Colombia, al terminar el 2017 podemos calificar este año como un año difícil donde confluyen aspectos desfavorables y factores positivos. Entre los factores desfavorables están los siguientes: Un ambiente de incertidumbre nacional e internacional, que incluye tanto lo económico como lo político. Un segundo factor ha sido el bajo crecimiento. Por último, la difícil situación fiscal también impactó la economía colombiana.

⁴¹ ANDI. Informe Balance 2017 perspectivas 2018. Se encuentra en línea en: http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf

De otro lado, entre los aspectos positivos encontramos que Colombia sigue siendo una de las economías promisorias de la región. Como anotábamos en el libro “Estrategia para una nueva industrialización II”, tenemos oportunidades en agroindustria, crecimiento verde, transformación digital, infraestructura y logística y encadenamientos, entre otros. Lo importante es generar las condiciones para que estas oportunidades se conviertan en realidades.

En lo macroeconómico, nuestros indicadores están en los niveles internacionales: la inflación ligeramente por encima del 4% y el próximo año posiblemente estará en el rango meta del Banco de la República; los intereses se han moderado y la volatilidad de la tasa de cambio se ha reducido.

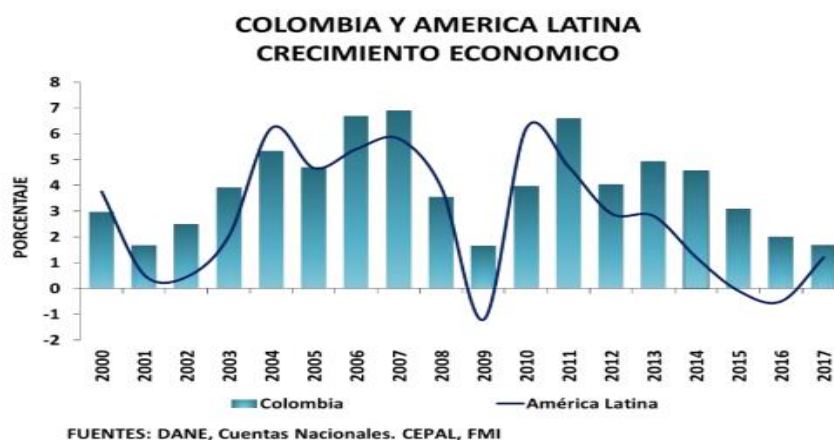
En este difícil contexto, Colombia, luego de un primer semestre donde la economía apenas creció 1.2%, se logró una tasa del 2% para el tercer trimestre. Sin embargo, este resultado fue inferior a lo esperado y no cumplió las expectativas de los agentes económicos. En estas condiciones esperamos un crecimiento para el año completo del 1.7%.

A pesar de estas dificultades, Colombia termina el 2017 con algunos indicadores que reflejan la solidez de esta economía: mantuvimos una tasa de desempleo de un dígito; logramos estabilizar el entorno macroeconómico; disminuimos el déficit en cuenta corriente de más de 6% en 2015 a cerca de 3,5% al finalizar el 2017; y se redujo ligeramente el déficit fiscal. Todo esto se ha reflejado en la percepción que las calificadoras de riesgo tienen del país y es por ello que conservamos el grado de inversión, aunque el Down grade de S&P es una señal de alerta en lo fiscal y en materia de crecimiento.

Luego de la negociación del proceso de la paz, otro tema de discusión en el 2017 fue la implementación de los acuerdos. Este ha sido un gran reto que el país aún está desarrollado y continuará como parte de la agenda en el 2018.

El 2018 traerá grandes desafíos. Será un año electoral, donde esperamos que los candidatos desarrollen una discusión seria y profunda sobre los grandes temas económicos y sociales que son fundamentales para el país. Una estrategia clara que vuelva a posicionar al país en una senda de crecimiento alto y sostenido debe ser parte de estos programas de gobierno. También esperamos que los temas de la política de desarrollo productivo sean parte fundamental de las propuestas. Y, por supuesto se deben incluir los grandes retos sociales y de equidad. Con todo lo anterior, el crecimiento de Colombia en el 2018 posiblemente se situará entre 2.2% y 2.4%.

Imagen 5. Crecimiento económico:



Durante el 2017, el crecimiento de la economía estuvo liderado por el sector agropecuario, los servicios financieros, y los servicios sociales, comunales y personales. Por el contrario, el sector minero, la industria manufacturera y la construcción registraron tasas negativas en el año.

En el caso del PIB industrial, el desempeño del año ha sido deficiente, con un leve crecimiento solo en el primer trimestre, y para el segundo y tercer trimestre presentó tasas negativas, donde subsectores como bebidas, hilatura, vehículos y otros tipos de equipos de transporte registran caídas cercanas o superiores al 6,5%.

Imagen 6. Crecimiento económico por sector

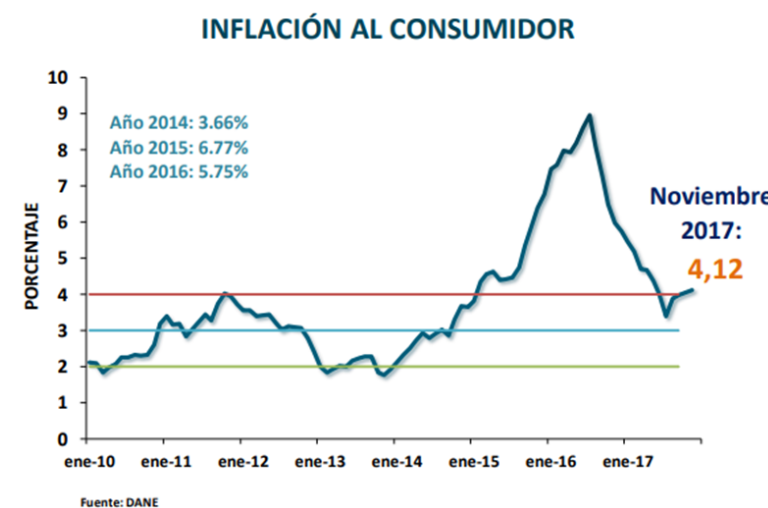
COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO								
	Part. %	2016			2017			
		Ene-Sep	Trim IV	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-Sep
Agropecuario	6,5	-0,1	2,2	0,5	7,8	4,0	7,1	6,3
<i>Café</i>	0,7	-2,6	6,4	-0,3	11,3	-17,9	21,2	4,0
<i>Otros agrícolas</i>	3,6	-1,1	5,7	0,6	12,3	12,4	6,0	10,2
<i>Pecuario</i>	1,9	2,1	-2,5	0,9	2,9	3,3	5,0	3,7
<i>Madera, pesca</i>	0,4	0,1	-2,5	-0,5	-2,0	-6,8	-2,0	-3,6
Minería	5,4	-6,0	-8,3	-6,5	-9,1	-5,7	-2,1	-5,7
<i>Carbón</i>	1,1	3,5	13,2	5,7	3,8	-6,5	-10,6	-4,8
<i>Petróleo</i>	3,5	-9,9	-14,6	-11,1	-12,2	-5,3	1,4	-5,6
Industria Manufacturera	11,5	3,6	1,0	3,0	0,4	-3,4	-0,6	-1,2
<i>Refinación de petróleo</i>	2,1	26,1	15,5	23,2	9,6	4,6	2,2	5,3
Electricidad, gas y agua	3,5	0,3	-0,6	0,1	-0,5	1,3	1,9	0,9
Construcción	9,4	4,4	3,1	4,1	-0,8	0,3	-2,1	-0,9
<i>Edificaciones</i>	5,3	8,1	0,3	6,0	-7,1	-7,7	-15,9	-10,3
<i>Obras Civiles</i>	4,0	1,4	5,2	2,4	4,0	7,0	8,8	6,6
Comercio, restaurantes y hoteles	12,5	1,8	1,8	1,8	-0,4	1,0	1,4	0,7
Transporte, comunicaciones	6,4	-0,1	-0,2	-0,1	-0,8	0,7	0,2	0,0
Finanzas, servicios a las empresas	19,6	4,8	5,4	5,0	4,7	3,8	3,2	3,9
Servicios sociales, comunales, personales	16,6	2,7	0,9	2,2	2,8	2,9	3,2	3,0
<i>Gobierno</i>	9,3	2,4	0,2	1,8	3,6	4,1	4,9	4,2
PIB Total	100,0	2,1	1,7	2,0	1,3	1,2	2,0	1,5

Fuente. ANDI. Informe. Balance 2017 perspectivas 2018

Desde la perspectiva del gasto, el consumo y la demanda doméstica crecen a tasas cercanas al 2%, mientras que la formación bruta de capital fijo crece solo 0,2% y dentro de este componente preocupa el desempeño de las edificaciones, que decrecen -10,3% en el acumulado del año.

Inflación y tasas de interés. En el 2017, nuevamente los precios al consumidor se situaron alrededor del rango meta de inflación (2%-4%) fijado por el Banco de la República, luego de dos años de estar por encima de este objetivo de política económica.

Imagen 7. Inflación al consumidor



Este positivo desempeño se explica en buena parte por la fuerte disminución en los precios de los bienes de origen agropecuario, los cuales alcanzaron un máximo del 33,7% en julio de 2016 y pasaron a disminuir -10,5% en julio de 2017.

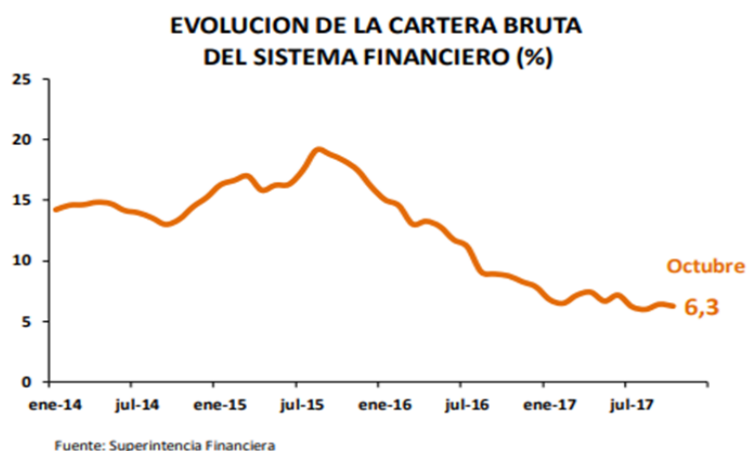
En el 2018 esperamos que se mantenga la tendencia favorable en el comportamiento de los precios observada en el 2017, de tal forma que la inflación se ubicará alrededor del rango medio de la meta del Banco de la República.

Ante el favorable desempeño de la inflación y el débil crecimiento de la economía, las autoridades económicas adoptaron una política contra-cíclica, reduciendo, en el transcurso del año 2017, en 9 oportunidades la tasa de intervención la cual pasó de 7,5% en diciembre de 2016 a 4,75% en noviembre de 2017, es decir, una disminución de 275 puntos básicos.

Esta reducción en la tasa de intervención también se empezó a trasladar a las tasas de captación del mercado, pero más importante aún, parcialmente a las tasas de colocación. En efecto, la tasa de colocación reportada por el Banco de la República pasó de 14,4% en promedio en diciembre de 2016 a 12,9% en noviembre de 2017. Lo anterior representa una disminución en las tasas de activas de 158 puntos básicos, que si bien son importantes están por debajo de la disminución en puntos de la tasa intervención de política monetaria.

Cartera. El débil desempeño de la economía durante los últimos dos años, se ha reflejado en una desaceleración de la cartera de créditos y en un deterioro de su calidad. El saldo de la cartera de créditos, incluyendo las operaciones de leasing, pasó de crecer de un máximo de 18,3% en agosto de 2015 a 7,9% en diciembre de 2016 y 6,3% en octubre de 2017

Imagen 8. Evolución de la cartera bruta.



El menor dinamismo de la cartera, se generaliza a todas las modalidades de crédito, especialmente la comercial. A octubre de 2017, la cartera de consumo crece 10,8% y la de comercial 2.9%.

Finanzas Públicas: Para el 2017, se espera un déficit del Sector Público Consolidado (SPC) del orden del -3,0% del PIB, en el caso del Gobierno Nacional Central (GNC) del 3,6% y para el sector descentralizado un superávit del 0,4%.

Imagen 9. Balance fiscal del sector público consolidado.



El mayor déficit del SPC para el 2017 se explica en parte, porque en 2016 se registró por una sola vez dentro del sector descentralizado la entrada de recursos por \$5,8 billones de la cuenta especial del FONDES recursos provenientes de la venta de ISAGEN y equivalentes al 0,7% del PIB. En consecuencia, el superávit del sector descentralizado pasa del 1,6% del PIB en 2016 a 0,4% en 2017.

De acuerdo con estadísticas de la DIAN, los recaudos brutos acumulados entre enero-octubre de 2017 ascendieron a \$116,3 billones aumentando 7,0% con respecto a igual periodo de 2016. Es importante destacar el buen desempeño del recaudo del impuesto de renta, IVA e impuesto al consumo luego de la reforma tributaria de diciembre de 2016. Adicionalmente, a partir de mayo de 2017 se empezó a recaudar el nuevo impuesto al carbono. De otro lado, hasta junio de 2017 la DIAN recibió ingresos por declaraciones de CREE y en septiembre la última cuota del impuesto a la riqueza, ambos impuestos eliminados para los años siguientes años en la reforma tributaria del 2016.

Como porcentaje del tamaño de la economía, el recaudo bruto de la DIAN alcanzará en 2017 el 14,9% del PIB ligeramente superior al 14,7% registrado en 2016 e inferior al 15,5% recibido por la administración tributaria del país en 2015. En América Latina nuestro país continúa con un déficit fiscal del GNC por encima del promedio. En efecto, de acuerdo con la CEPAL la región registró durante 2017 un déficit del -3,1% del PIB, similar al de 2016. En promedio para la región se presentó una mejora del déficit primario el cual pasó del -1,0% del PIB en 2016 al -0,8% del PIB en 2017, resultado de un menor gasto público y de los esfuerzos en muchos de los países por aumentar los ingresos tributarios. Sin embargo, esta mejora en el déficit primario fue compensada por un alza en el servicio de la deuda del gobierno, por lo que en promedio para América Latina se mantuvo el monto del déficit fiscal. Los países con

mayores dificultades en sus finanzas públicas son Brasil, Costa Rica y Argentina con niveles mayores al 5% de su PIB. Uno de los aspectos relevantes en la actual coyuntura fiscal es la tendencia creciente del endeudamiento público. En el caso del GNC la deuda bruta pasó de representar el 35,3% del PIB en el tercer trimestre de 2013 a 44,6% del PIB en igual periodo de 2016 y aumentó al 46,2% en septiembre de 2017.

La gran preocupación en materia fiscal está en su sostenibilidad en el mediano plazo y que en efecto se logre la reducción del déficit según lo previsto en el MFMP, acorde con la regla fiscal que exige que el déficit del GNC baje del -3,1% del PIB en 2018, al -2,2% del PIB en 2019 y -1,6% del PIB en 2020, para mantenerse en promedio en -1,1% del PIB hasta 2026. Para cumplir con esta trayectoria se requiere elevar los ingresos tributarios del GNC del 13,6% del PIB en 2016, al 15% del PIB en 2020 y que se mantenga sobre estos niveles en los años siguientes. Igualmente, exige que los gastos totales del GNC disminuyan del 18,7% del PIB en 2016, al 17,6% del PIB en 2020 y se mantengan en promedio alrededor del 17,1% del PIB hasta el 2027.

Dicha trayectoria de gasto prevista en el MFMP parece difícil de lograr considerando, como mencionábamos atrás, la alta inflexibilidad que tiene el gasto público y las necesidades de inversión en los próximos años para cumplir con los compromisos adquiridos con la implementación de la paz. El MFMP de 2017 incluyó la estimación de los costos totales de la implementación del acuerdo de paz y sus fuentes de financiamiento. Inicialmente, el Ministerio de Hacienda identificó las necesidades de inversión acordadas en el acuerdo de paz. Posteriormente, distribuyó las inversiones en un horizonte de 15 años para encontrar las necesidades anuales de recursos y las disponibilidades fiscales. Por último, estimó los costos sobre un supuesto de intervención a los 170 municipios más afectados por el conflicto y con mayores brechas en indicadores socioeconómicos. El costo total estimado para dar cumplimiento a lo acordado asciende a \$129,5 billones constantes del 2016 en un período total de 15 años, aproximadamente el 0,7% del PIB por año.

Competitividad⁴² Según los últimos resultados del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en la casilla 66 entre 137 países, un retroceso de cinco puestos respecto al año anterior, y en América Latina ocupa el quinto lugar, detrás de Chile, Costa Rica, Panamá y México. Dentro de los aspectos en los que el país presenta mayores rezagos, se destacan la infraestructura, aquejada por los recientes escándalos en la contratación y atrasos de proyectos vitales para conectar al país con el mundo; la eficiencia del mercado laboral, en el cual la inflexibilidad de los salarios, la falta de cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleados, y los efectos de los impuestos y

⁴² Consejo Privado de competitividad. Informe Nacional de competitividad. 2017-2018. En línea: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/>

subsidios sobre los incentivos a trabajar, dificultan la formalidad laboral y empresarial; el ambiente macroeconómico, en el que hay preocupación alrededor de los déficits fiscal y de balanza de pagos; y en la eficiencia del mercado de bienes, en donde las barreras a la libre competencia y las altas tasas de tributación deterioran los incentivos a invertir por parte de las empresas.

Los empresarios perciben que la corrupción es el principal problema para hacer negocios y su confianza en la labor del Estado disminuyó considerablemente. Tampoco hay credibilidad sobre la eficiencia del gasto público. No obstante, se debe resaltar que el país no ha visto deteriorados los importantes avances económicos y sociales logrados en la última década y media, pese a las dificultades mencionadas. El crecimiento del PIB sigue siendo superior al de América Latina, la inversión se mantiene en niveles históricos, el desempleo tiende a mantenerse en un dígito, y la pobreza y la desigualdad continúan retrocediendo. En este escenario, es clave fortalecer estructuralmente la economía y posibilitar que el sector empresarial sea el gran motor del desarrollo nacional. Este es posiblemente el reto más apremiante que deben enfrentar el actual Gobierno por y las próximas administraciones.

Al mismo tiempo, para aumentar las tasas de crecimiento económico, Colombia debe trabajar en otros frentes. Las empresas deben acometer esfuerzos más decididos para incrementar su productividad, valiéndose de la adopción de mejores prácticas y tecnologías, la investigación y la innovación, la capacitación de su mano de obra y la internacionalización. Esto debe estar acompañado de una estrategia nacional para aumentar la formalidad, pues el lastre de la informalidad dificulta avances decididos en la sofisticación de la economía y el bienestar.

Desempeño logístico: Infraestructura, transporte y logística⁴³ El desempeño logístico es un componente fundamental para la competitividad del país, y comprende un conjunto de variables que permiten optimizar los tiempos y costos de movilizar productos desde la fase de suministro hasta el consumidor final. Durante los últimos nueve años este se ha deteriorado en el país. De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, mientras que Colombia obtuvo la mejor calificación en 2012 (2,9 sobre 5), esta bajó para 2014 y 2016 (2,6 para ambos años). En términos de posición, el país pasó del puesto 82 entre 150 en 2007, al 94 entre 160 en 2016. Frente a países de referencia, Colombia ocupó el último lugar en 2016, y está también muy por debajo del promedio de América Latina y de los países de la OCDE. Además del atraso en infraestructura, el bajo desempeño logístico de Colombia se explica por deficiencias en las aduanas, dificultad para contratar envíos a precios competitivos, falta de seguimiento y localización de las mercancías y escasa calidad de los servicios logísticos.

⁴³ Ibid.

En particular con respecto a la calidad de la infraestructura, el país registra una leve mejoría de acuerdo con el último reporte del WEF. Sin embargo, a pesar del incremento en la inversión en infraestructura, el comportamiento de este indicador sigue siendo bajo, lo cual se explica en parte por la ausencia de transporte multimodal. En Colombia se le ha dado prioridad al desarrollo del modo carretero, lo cual es acertado, pero no suficiente. Mientras que la inversión en carreteras ha llegado a niveles superiores al 1 % del PIB, la inversión en el desarrollo de los otros modos de transporte, como el férreo y el fluvial, ha sido mínima.

La falta de competitividad del sector transporte es otro de los principales factores que explica el bajo desempeño logístico del país. En 2015 se requerían más de siete trabajadores colombianos para producir lo de un trabajador en el mismo sector en Estados Unidos. Esta baja productividad es en parte consecuencia de la alta informalidad del transporte de carga por carretera: de las 2.400 empresas registradas, alrededor de 2.000 son informales y solo el 25 % de los conductores se encuentra formalizado. La alta improductividad e informalidad, hace que la capacidad para amortizar la inversión de un vehículo de carga se extienda en el tiempo. Dicha situación ha incrementado la edad promedio del parque automotor, la cual es la más elevada de América Latina después de Nicaragua, y está lejos de la edad promedio de los países europeos.

La falta de eficiencia en las aduanas y en los puertos también explica el bajo desempeño logístico. Dicha situación incrementa los costos de exportación e importación. Sin embargo, muchas de estas ineficiencias son responsabilidad de los actores privados. Por ejemplo, un estudio encontró que los tiempos de nacionalización de la carga importada son excesivamente más altos cuando no se efectúa la declaración anticipada y el mayor retraso es generado por los agentes de aduanas.

Financiación empresarial⁴⁴ Colombia tiene una gran cantidad de emprendedores, como lo muestra el Global Entrepreneurship Monitor, según el cual el 27,3 % de la población adulta colombiana está activamente involucrada en el desarrollo de nuevas empresas. Sin embargo, estos emprendimientos se enfrentan a diversas restricciones para crecer, lo que ha llevado a que en Colombia exista una alta proporción de empresas pequeñas que se mantienen estancadas.

⁴⁴ Ibíd.

En Colombia el sector manufacturero está compuesto por un mayor porcentaje de establecimientos pequeños que en Estados Unidos (69 % vs. 61 %). Además, en Colombia el 49 % de los establecimientos pequeños tienen más de 10 años, mientras que en Estados Unidos es el 35 %. Esta distribución supone la existencia de barreras al crecimiento de las empresas, sea por dificultades externas para expandirse, o por falta de las competencias o incentivos para hacerlo.

La falta de acceso a financiamiento es una de las principales dificultades externas para la consolidación y el crecimiento de los emprendimientos. La falta de acceso a financiamiento es una de las principales dificultades externas para la consolidación y el crecimiento de los emprendimientos. La falta de acceso va de la mano con bajas capacidades en la gestión financiera al interior de la empresa: un limitado entendimiento de las diferentes herramientas de financiación; una marcada aversión a la deuda; y falta de claridad sobre los recursos necesarios para alcanzar crecimientos extraordinarios

Las empresas cuentan con la opción de financiarse a través de los fondos de capital privado (private equity funds) y pueden acceder al mercado de valores, sea por medio de capital en forma de IPO (oferta pública inicial de acciones) o de deuda en forma de bonos. La industria de fondos de capital privado en Colombia ha crecido extraordinariamente desde su inceptión hace once años. A mayo de 2016, Colombia contaba con 55 gestores profesionales activos y 22 fondos de crecimiento y siete de adquisiciones (en conjunto representan el 32 % del total de fondos). Estos 29 fondos tienen compromisos de capital por USD 4,3 mil millones, de los cuales se han invertido USD 1,4 mil millones en 58 inversiones. La mayoría de las salidas de estas inversiones ha sido la venta a empresas internacionales de mayor tamaño, un indicativo de que los emprendimientos deberían buscar mercados internacionales con un producto innovador, o consolidar rápidamente una posición en el mercado colombiano con miras a la venta a un jugador internacional.

Justicia⁴⁵ La credibilidad, eficiencia y calidad de la justicia son pilares centrales en la construcción de un ambiente propicio para el desarrollo económico. Ahora bien, durante más de diez años, el país ha ocupado los últimos lugares en el mundo en el número de días para hacer cumplir un contrato, cifra que supera los tres años. Más aún, la percepción respecto a la eficiencia del marco legal para resolver disputas ha disminuido, al tiempo que aumentan los costos asociados para resolver desacuerdos contractuales. A esto se suman un bajo grado de independencia judicial –entendida como imparcialidad por parte de los jueces– y los crecientes escándalos de corrupción que en los últimos años han perjudicado a la justicia colombiana, poniendo en tela de juicio su credibilidad.

⁴⁵ Ibíd.

Tabla 8. Matriz POAM. Entorno Económico.

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICO									
Apertura económica				X			X		
Renegociación de la deuda externa				X				X	
Ley de preferencias arancelarias				X			X		
Estabilidad Política cambiaria				X			X		
Estabilidad Política Monetaria				X			X		
Tendencia a reducir la Inflación				X				X	
Reforma Política laboral	X						X		
Creación de nuevos impuestos	X						X		
Expectativas del crecimiento real del PIB	X							X	
Política fiscal	X						X		
Credibilidad, eficiencia y calidad en la justicia		X						X	
Ampliación de los programas de Financiación empresarial				X			X		
Mejoras en la Infraestructura del país				X			X		
Inversión en los medios de y políticas de Transporte.				X			X		
Mejoras en la prestación del servicio de Logística				X			X		
Competitividad				X			X		
Disminución en la tasa Desempleo				X			X		
Aumento de la tasa de Empleo informal				X			X		
Impuestos Nacionales	X						X		
Proyecto de reforma tributaria	X						X		
Desestimulación de las importaciones de materias primas, maquinaria y tecnología por valor del dólar	X						X		
Nuevos competidores	X						X		

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4 Entorno Político⁴⁶ Pocas veces confluyen en un mismo año tantos factores políticos como en este 2017. El inicio de la carrera presidencial, el panorama gris en lo económico, la implementación de los acuerdos de paz con las Farc y el inicio de los diálogos con el Eln será el terreno donde los partidos buscarán dejar sentada su posición. Para el analista político, Mauricio Jaramillo, profesor de Ciencia Política de la Universidad del Rosario, el 2017 tendrá “una salida masiva de ministros, incluyendo el vicepresidente para empezar campaña electoral” y, además, desde ya se empiezan a vislumbrar las alianzas entre partidos “se puede ver las afinidades entre el Polo, Verdes y Progresistas; también entre el Partido Conservador y el Centro Democrático, y entre Liberales y Cambio Radical”.

Por su parte, Enrique Serrano, magíster en Análisis de problemas políticos económicos internacionales en la Universidad Externado y el IEP de París, anticipa que este puede ser un “año con muchas contradicciones”, por cuanto “el problema de Colombia es que la derecha y la izquierda no tienen una identidad fija. El bipartidismo de hace unos años está roto y los políticos se acomodan en los baches que dividen los partidos”. No obstante, para Jaramillo, se trata de que los políticos han adquirido conciencia de que no pueden andar solos y por eso se presentarán alianzas que benefician causas en común, indistinto de si son de izquierda o derecha. “Yo no descartaría que haya alianzas inéditas e incluso extravagantes por los votos”.

Aparte, existen temas que fueron el plato fuerte de las declaraciones de varios personajes influyentes del país en 2016, como el acuerdo de paz y la reforma tributaria, que este año pasarán de lo hablado a la realidad. En cuanto al acuerdo, el presidente Juan Manuel Santos deberá pasar de los discursos de paz a la salida de las Farc de la ilegalidad y el inicio de su fase política. Por otra parte, de la reforma tributaria, conforme toque los bolsillos de los ciudadanos, el descontento será cada día más palpable. Es por eso que ambos analistas coinciden en que este será un año en que el pueblo se volverá más pragmático. “Exigirán menos discursos y más resultados”, concluye Serrano.

Un escenario difícil en lo internacional. Pasada la ola del Nobel de Paz de Juan Manuel Santos, el gobierno colombiano enfrentará este año un panorama menos amable en la región. La llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, un hombre al que el presidente le bajó el pulgar en público, por un Barack Obama, que fue muy favorable para Colombia, genera incógnitas. Asimismo, el debilitamiento de la izquierda, por el duro presente de Venezuela y la muerte de Fidel Castro, será otro factor a considerar.

⁴⁶ AMOROCHO BECERRA, Julián, se encuentra en líneas en: <http://www.elcolombiano.com/colombia/politica/predicciones-politicas-para-colombia-en-2017-JJ5694957>

Colombia, rodeada de crisis⁴⁷ Acercándonos geográficamente a Colombia, específicamente Venezuela, la paciencia de la comunidad internacional con Maduro se está agotando. La situación interna es insostenible económica, política, social y militarmente. La ‘revolución’ chavista ya empezó a devorarse a sus propios hijos, como lo demuestran las recientes purgas en PDVSA. Ese es el comienzo del fin. Maduro manifestó que hará elecciones a las buenas o a las malas: “En el 2018, llueva, truene o relampaguee, vamos a las elecciones presidenciales...”. El intento de estabilizar el régimen por esa vía muy seguramente va a fracasar. Según dijo en La Nación de Argentina Andrés Oppenheimer, conocedor profundo de Venezuela y de América Latina, “la crisis económica difícilmente podría ser peor... Sin embargo, hay nuevos datos que muestran que la situación va a empeorar aún más en el 2018”. Y la situación para Colombia va a ser desafiante, como advierte Oppenheimer, “Si los líderes latinoamericanos no intensifican su presión sobre Maduro..., pronto tendrán un problema de refugiados venezolanos mucho mayor que el actual en sus puertas”.

El costo fiscal de atender un número que podría llegar a un millón de refugiados políticos venezolanos, además de las cargas asociadas al posconflicto, significa que el balance de las cuentas de la Nación no parecería tan fácil. De otra parte, el nacionalismo hirsuto del régimen de Maduro representa una amenaza de seguridad nacional para el país. El aventurerismo militar no ha sido ajeno a los dictadores venezolanos cuando experimentan momentos difíciles. Colombia estará rodeada de crisis regionales durante el 2018. Además de lo que ocurre en Venezuela, la situación del presidente Kuczynski en Perú tenderá a deteriorarse el año entrante, al igual que el panorama económico y político en Brasil. El vecindario está en llamas. Eso nos pone en una situación incierta, adobada por la eventualidad de un escalamiento de las tensiones con Nicaragua, dadas las decisiones que va a tomar la Corte Internacional de La Haya sobre las absurdas pretensiones de ese país. El canciller del próximo gobierno no la va a tener fácil.

¿Y de la violencia qué? Como habría dicho el expresidente Julio César Turbay, la violencia en el 2018 –en particular los indicadores de homicidios, secuestros y lesiones personales asociados al terrorismo y el narcotráfico– tiene la oportunidad de seguir reduciéndose hasta llegar a “sus justas proporciones”. De hecho, en el 2017, según EL TIEMPO, se alcanzó el nivel más bajo de homicidios en cuarenta años. En opinión de los expertos, esa disminución aguda en los últimos años está asociada al fin del conflicto y al proceso de paz. La muerte de combatientes pasó de mil ochocientos a menos de doscientos este año. Según la Fundación Ideas para la Paz (FIP), “en medio del proceso de paz entre el Gobierno y la guerrilla de las

⁴⁷ SILVA LUJAN Gabriel, Especialista el TIEMPO. En línea se encuentra en: <http://www.eltiempo.com/mundo/mas-regiones/predicciones-para-el-2018-en-economia-y-politica-en-colombia-y-el-mundo-166866>

Farc, Colombia continuó en la trayectoria de descenso de la violencia y logró salir de la lista de los diez países con mayores tasas de homicidio a nivel mundial”. Por eso, el cinismo de los críticos de la paz, que ahora disfrutan a sus anchas de los beneficios de la seguridad, la tranquilidad y la inmensa valoración de sus activos, suena tan malévol y perverso. Generalmente, los posconflictos reducen unas modalidades de violencia y exacerban otras –en particular, aquellas asociadas a la lucha por la apropiación de las rentas ilegales antes monopolizadas por quienes dejan las armas—. De allí que, contra lo que algunos piden, hay es que fortalecer la Fuerza Pública y no debilitarla si se quieren mantener las tendencias de decrecimiento de la violencia. El nivel de violencia dependerá igualmente de la efectividad del control y disminución de las fuentes de rentas ilícitas, como los cultivos ilícitos o la minería ilegal.

Legal⁴⁸. Estas son las 10 amenazas legislativas y políticas para el comercio en el país

Fenalco estableció otras recomendaciones que complementan su decálogo económico Como parte de sus preocupaciones por la labor del sector privado y del comercio en el país, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), de la mano con la Universidad Sergio Arboleda, decidió hacer un estudio que reveló 10 potenciales riesgos y amenazas políticas que desde el sector privado se perciben sobre la libertad de ejercicio de la empresa privada.

Imagen 10. Amenazas en términos judiciales y políticos que afectan directamente a las empresas privadas.



⁴⁸ BECERRA, ELEJALDE. Ana María. Revista Legislación. Publicado el: miércoles, 20 de septiembre de 2017. En Línea: www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956

Fuente: www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956

Según el informe, mientras que entre 2010 y 2014 se aprobó 70% de los proyectos de ley que radicó el Gobierno, solo 12,6% de los radicados por los legisladores llegaron a ser ley. Para Fenalco, esto deteriora la calidad regulatoria dado que impide un verdadero equilibrio de poderes. De igual manera, los tiempos que tardan en tramitarse los proyectos de ley son proporcionales a la efectividad que se percibe entre el Legislativo y el Ejecutivo. Mientras que 38,4% de los proyectos gubernamentales se demoraron más de un año en aprobarse, de aquellos que se presentan de forma parlamentaria, 76,70% no vieron luz verde antes de 12 meses.

Dos puntos de referencia sobre los cuales alerta el gremio es influencia en las elecciones de las Altas Cortes y la inestabilidad constitucional, evidente en las 41 reformas que se han hecho a la carta magna de la nación desde el Gobierno de César Gaviria. Fenalco se refirió específicamente a la implementación del Acuerdo Final y su impacto sobre la regulación, dado que por una parte, para la entidad, el Fast Track restringe la autonomía del Congreso, la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final (Csivi) adquiere competencias de un cogobierno y la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) se presenta como externa a la rama judicial, por lo cual estas figuras afectarían la forma de producción de normas habitual.

El exmagistrado del Consejo Superior de la Judicatura, Ovidio Claros explicó que efectivamente en la coyuntura política que se haya el país es natural que el Gobierno necesite hacer ajustes presupuestales que generalmente provienen de quienes pueden gestionar mayor capital, esto es, el sector privado. Según el gremio, en Colombia hay una hiperregulación estatal sobre la empresa privada. En el último año se tramitaron 527 proyectos de ley, de los cuales 169, equivalentes a 32% de ellos, afectan directamente este sector. El informe calificó también a 95 de ellos como de alto riesgo para el sector comercio.

Dentro de las preocupaciones que resaltó la investigación sobre la implementación de nuevas leyes, sobresale que se genera un impacto directo en la empresa, dado que aparecen nuevos deberes y obligaciones para los empresarios. Fenalco también indicó que existe ambigüedad sobre la prohibición de actividades, e incluso regulación simultánea desde varias entidades.

La investigación liderada por el gremio revisó cómo desde el año 2000 se han expedido 94.748 normas en el país, siendo la mayoría de ellas resoluciones (68.698); también se enfatizó en que 78,6% de 17.168 decretos que se expiden por vía ministerial. De acuerdo con esto, cada 1,4 días se radica un proyecto reglamentario en el Congreso con incidencias para la empresa privada.

Otro cálculo que entregó la entidad establece una valoración a la regulación, a partir de factores como la atracción de inversiones extranjeras; las decisiones de inversión del capital local, tales como permanecer en el país o deslocalizarse; y la productividad de las actividades, la de los mercados, la apertura de la economía y sus resultados. Partiendo de una calificación de 1 a 3, siendo 3 el valor de mayor impacto, este índice otorgó un valor de 2,38 en promedio a los proyectos de ley, lo que se traduce en riesgo regulatorio para el sector privado.

Luego de que el mes pasado el presidente de Fenalco, Guillermo Botero, presentara un decálogo de recomendaciones económicas para mejorar la estabilidad de los comercios en el país, entre los que incluía suspender el IVA temporalmente, estimular el consumo interno e incentivar la desregulación del sistema, en el pasado Congreso Nacional del gremio presentó nuevamente un listado de propuestas para mejorar la situación del sector comercial.

Tabla 9. Matriz POAM Entorno Político.

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
POLITICO									
Política del país		X						X	
Debilitamiento de los dogmas políticos		X						X	
Renovación de la Clase dirigente	X							X	
Descoordinación de los frentes político, económico y social	X						X		
Falta de madurez en la clase política del país	X							X	
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado	X							X	
Incertidumbre social y económica por elecciones presidenciales	X							X	
Relaciones internacionales				X					X
Acuerdo de Paz	X							X	
Ley de transparencia					X				X
Contrabando e informalidad	X							X	
Impuestos nacionales	X						X		
Legislación del gobierno para proteger el sector	X						X		
Fast trak	X						X		
Hiperregulación a los empresarios	X						X		

Fuente: Análisis la autora

7.1.5 Entorno Tecnológico⁴⁹ La ciencia, tecnología e innovación (CTI) son un elemento central para diversificar y sofisticar el aparato productivo, y lograr aumentos en productividad que lleven a un crecimiento sostenido de la economía. Dado su carácter transversal, la CTI transforma el capital humano del país, dinamiza los mercados y ofrece a la sociedad conocimiento y habilidades para responder a retos sociales y ambientales que cada vez son más apremiantes.

El logro de las metas de inversión en ACTI como porcentaje del PIB sigue siendo una tarea pendiente en Colombia. Entre 2006 y 2015 creció 166,4 % en términos reales; sin embargo, esta tendencia se rompió en 2016. El retroceso del año pasado implica que será necesario que la inversión crezca al menos 46,3 % en los dos años que restan para lograr la meta de inversión en ACTI del 1 % del PIB en 2018.

En los últimos años ha cambiado la composición del tipo de recurso de las ACTI en el país. En 2012, el 58 % de la inversión vino del sector público y 27 % del sector privado. En 2016, estas participaciones pasaron a ser de 41 % y 48 %, respectivamente. A la par, la inversión en I+D también se ha vuelto preponderantemente privada: en los últimos cinco años, los privados aumentaron en 70 % su inversión mientras que la del sector público aumentó solamente 0,6 %. Esto explica que la participación de la inversión privada en el total de inversión en I+D pasara del 48 % en 2012 al 61 % en 2016.

El incremento en la participación del sector privado es positivo, ya que refleja un cambio en la mentalidad de las empresas y la creciente importancia que se le da a la investigación y desarrollo dentro de ellas.

En términos de la transferencia internacional, la adquisición y difusión de tecnología proveniente del exterior es clave para acompañar y potenciar los procesos de innovación en países en desarrollo como Colombia. En esa línea, las importaciones de alta tecnología en Colombia han crecido de manera importante entre 2012 y 2015, al pasar de 13 % a 18,7 % del comercio total. Sin embargo, esta inversión parece no estar acompañada de otros factores que facilitan la TCT, como la vinculación de capital humano altamente capacitado en empresas. La principal fuente de empleo de investigadores es la academia (88,9 % de los investigadores), mientras que las empresas y el Gobierno vinculan la menor cantidad de investigadores en el país.

La TCT requiere de la construcción de capacidades empresariales para el aprovechamiento del conocimiento y la tecnología, por lo cual para el aparato productivo es central que exista demanda por servicios de asistencia técnica, y una

⁴⁹ Ibíd.

oferta robusta que los provea, así como calidad en la gerencia. Detrás de estos retrocesos se encuentran diferentes barreras que las empresas enfrentan para la innovación. Según la misma encuesta del DANE, el principal obstáculo que identifican las empresas para innovar es la escasez de recursos propios (24 % de las empresas), seguido por la facilidad de imitación por terceros (18 %) y la incertidumbre frente a la demanda de bienes o servicios innovadores (17 %). Para aquellas empresas que tuvieron la intención de innovar, pero no lograron culminar el proceso, los principales obstáculos también están principalmente relacionados con recursos: tanto escasez de recursos propios, como falta de acceso a financiamiento externo e información sobre instrumentos públicos de apoyo. Por otra parte, en el Ranking de Innovación Empresarial realizado por la ANDI en 2017, 42 % las empresas que no innovan afirman que, aunque saben que es importante, no saben cómo hacerlo; y 20 % responden que la alta gerencia o la junta directiva no ven la necesidad de innovar (ANDI, 2017).

Tabla 10. Matriz POAM Entorno Tecnológico.

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
TECNOLOGICO									
Telecomunicaciones				X				X	
Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico					X				X
Automatización de procesos					X			X	
Facilidad de acceso a la tecnología					X			X	
Globalización de la información					X				X
Comunicaciones deficientes		X					X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico		X						X	
Resistencia al cambio tecnológico		X						X	
Instalación de infraestructura que facilite la labor.				X			X		
la adquisición y difusión de tecnología proveniente del exterior				X			X		
Altos costos de la importación de la tecnología.	X						X		
Desconocimiento de procesos tecnológicos		X					X		
Poco personal capacitado para la implementación y mantenimiento de la tecnología importada		X						X	

Fuente: Elaboración propia.

7.1.6 Entorno Ecológico y ambiental. Los ocho retos ambientales de Colombia en 2018⁵⁰. El investigador Rodrigo Botero analiza para Semana Sostenible los principales temas que ocuparán la agenda ambiental en este año que recién arranca. La agenda ambiental estuvo bastante movida el año pasado y en este 2018 no parece que la situación vaya a ser diferente. La deforestación, la protección de los páramos, la explotación de petróleo y minerales y la contaminación por mercurio, entre muchos otros temas, van a seguir ocupando los titulares de prensa y ganando terreno dentro de las principales preocupaciones de la gente.

Para hacerse a una idea de lo que está en juego en este asunto, SEMANA le pidió al investigador Rodrigo Botero que enumerara los que a su juicio son los retos ambientales más álgidos que enfrenta el país en este año que recién arranca. Este es su análisis.

1. Detener la deforestación. Probablemente el reto más significativo del sector ambiental se encuentre en el control a la deforestación. En pocas palabras, la resistencia de los ecosistemas a eventos climáticos como las sequías y las épocas lluviosas está íntimamente ligada al mantenimiento de coberturas boscosas, ya sean estas transformadas o naturales.

2. Hacer del bosque un producto rentable. A la par de la aplicación de la ley, es necesario avanzar en modelos que permitan los usos forestales maderables y no maderables en correspondencia con la zonificación de la reserva forestal de la Nación. Los modelos de manejo forestal comunitario aplicados en México y Guatemala son un referente exitoso y significativo de propuestas de conservación y desarrollo forestal comunitario que pueden ser ajustados a la realidad colombiana. Los derechos de uso forestal en zonas de reserva son una alternativa para el manejo y consolidación de la frontera agropecuaria, así como el control social frente a la acumulación de finqueros y toda suerte de “inversionistas” que se disputan estos territorios.

3. Delimitación y manejo de páramos El Ministerio de Ambiente y el Instituto Humboldt han avanzado significativamente en la delimitación de los páramos y la promesa del gobierno es que completará esta tarea antes de culminar su mandato. Se trata de una condición esencial para generar información objetiva y verificable respecto de su manejo y restricciones de uso.

⁵⁰ Revista Semana Sostenible. Medio ambiente. Publicado el 17 de enero de 2018. En línea: <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/ocho-retos-ambientales-de-colombia-en-el-2018/39350>

4. Proteger las áreas protegidas Las Áreas Protegidas del país están en la mira de muchos intereses (hidrocarburos, minería, carreteras, turismo, agroindustria, ganadería, coca, madera, entre otros). Para asegurar su permanencia, se requiere destinar un presupuesto de inversión aparte del de funcionamiento y, sobre todo, evitar modificaciones del marco constitucional y legal que vayan en contravía de la protección de este patrimonio común de los colombianos. A escala local, el principal reto es crear circuitos económicos que le permitan a la población derivar un beneficio directo de estar ubicado en las zonas de amortiguación. Sin ello, los conflictos por la ocupación de terrenos en las áreas protegidas se mantendrán latentes.

5. Descontaminación de ríos. Lo ocurrido en los últimos años en los ríos de Colombia no tiene precedente. Su degradación ha llegado a un punto donde se convierten en amenazas para las poblaciones de muchos territorios, así como para quienes usan su agua y peces de consumo más allá de sus riberas por la alta contaminación por mercurio. Los datos de comunidades indígenas, negras y campesinas afectadas por este fenómeno crecen cada día, pero no hay un diagnóstico completo de esta problemática. Adicional a ello, los ríos reciben una carga contaminante altísima, tanto en residuos sólidos, orgánicos y químicos, como por la sedimentación creciente por la deforestación.

6. Carreteras sostenibles. Es claro que una de las mayores apuestas para el desarrollo económico del país está sustentada en la generación de una infraestructura que permita la articulación de mercados dentro y fuera del país. Por primera vez Colombia cuenta con un Plan Intermodal de Transporte pensado en el largo plazo. Sin embargo, aún falta construir la capacidad para desarrollar carreteras (principalmente), hidrovías y ferrocarriles en el marco de lo que se denomina “infraestructura verde”.

7. Estándares ambientales para infraestructura, minería, petróleo (y transición energética). Los criterios ambientales para los sectores extractivos deberían ser revisados y aumentados, de manera que se garantice que las empresas que obtengan licencias tengan la capacidad y experiencia de cumplir con estándares más exigentes de los que existen actualmente. Debemos aprender de los errores de países vecinos que han permitido la entrada de compañías de “bajo costo”, que han dejado importantes pasivos ambientales y sociales que el Estado debe asumir. Hay que recordar que se deben incluir conceptos de zonificación para determinar las áreas de concentración de la actividad, así como las de exclusión y/o restricción. Construcción de hidroeléctricas, carreteras, minas, pozos, puertos, son el pan de cada día en los países de la región, así como en Colombia. Se vienen días de intensificación en la exploración costa afuera, y el país tiene un reto enorme en la regulación esta operación. Ni hablar de la discusión que se viene por la llegada del fracking. ¿Será posible exigir más y mejores estándares? ¿Será posible que se

empiece a plantear un escenario de transición energética empezando por el fin del carbón?

8. Control de emisión de gases vehiculares. Las mayores ciudades de Colombia están inmersas en una capa de humo contaminante derivado principalmente de los vehículos de transporte público y carga. Los efectos en la salud pública son cada vez mayores, así como la desvalorización de importantes áreas urbanas. Muchos intereses se mueven alrededor de las iniciativas por endurecer los controles a las llamadas ‘chimeneas rodantes ‘, por lo que iniciativas anteriores en ese sentido han fracasado.

Finalmente, vale la pena enumerar brevemente otros temas que mantendrán la atención del sector ambiental dentro y fuera del país. Las decisiones pendientes del Min ambiente como fortalecer la ANLA y las corporaciones autónomas; las modificaciones a la Consulta Previa y las consultas populares, la reglamentación sobre vertimientos y las estrategias de reconversión y la restauración de áreas degradadas por minería. Todo esto en medio de una realidad internacional donde el efecto Trump está por verse en su real magnitud en los años que vienen.

Tabla 11. Matriz POAM Entorno Ambiental.

Calificación Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo
AMBIENTAL									
Incremento de los programas tendientes a incentivar el reciclaje					X			X	
Normatividad para protección medio ambiente						x	X		

Fuente: Elaboración propia

8. ANALISIS DEL SECTOR

8.1 METALMECANICA

Esta es la industria que se encarga en transformar el acero en bienes que van desde laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres, hasta maquinaria industrial como ascensores y calderas.

Actualmente existen más de 680 empresas dedicadas al sector metalmecánico en Colombia, a lo largo de la cadena manufacturera. Es un sector que gana importancia por su gran potencial para satisfacer la creciente demanda mundial en productos certificados en normas técnicas. Gracias a eventos como la Feria Internacional de Bogotá, el sector metalmecánico ha logrado destacar su desarrollo y crecimiento anual.

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda, este sector podría cerrar el presente año 2018 con un incremento global de 7,5% lo cual es favorable para la industria. Del mismo modo, a finales del primer semestre de 2016 se registró un crecimiento del 6,55% en producción y 6,98% en ventas, en comparación con el mismo periodo de 2015, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane. “Un factor de desarrollo económico de los países del primer mundo es la inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y necesitamos mejorar en esto último punto para mantener índices altos en producción y comercio”, explicó Felipe Restrepo, vocero de la empresa colombiana.

Según Lilian Conde, Jefe de Proyecto de Corferias, “los visitantes a FIB podrán encontrar los últimos avances en maquinaria industrial, equipos y herramientas, tecnología, insumos, bienes intermedios, materias primas y servicios relacionados con sectores como la metalmecánica, energía, empaques, plásticos, aire acondicionado y servicios afines, representados por expositores nacionales e internacionales. La actividad industrial en la región del Suroccidente de Colombia incrementó en 0,9% en el tercer trimestre de 2017, de acuerdo con el índice de producción industrial regional IPIR, según el Banco de La República, y mejoró respecto a la caída del trimestre anterior. Este comportamiento estuvo determinado por el buen comportamiento en la producción de carne, pescado y sus productos (6,0%); trilla de café (17,1%); hierro y acero (10,3%); aparatos y equipo eléctrico

(7,3%); papel y cartón (5,2%); alimentos (4,5%); autopartes y accesorios (4,4%) y resto de industrias (8,8%)⁵¹.

8.2 AUTOMOTRIZ⁵²

La ANDI creó la Cámara de la Industria Automotriz como un grupo de trabajo conformado por las empresas ensambladoras de vehículos, productoras de autopartes y ensambladoras de motocicletas, para realizar actividades y gestiones gremiales que propendan por el desarrollo industrial del sector, defendiendo los legítimos intereses de sus afiliados y prestándoles los servicios especializados que ellos requieran para un mejor desempeño de sus labores. Dentro de la Cámara de la Industria Automotriz, la ANDI estableció el Comité de Ensambladoras de Motocicletas para abordar los temas específicos de la industria de las motos.

Desde la creación de este Comité, en el año 2000, la ANDI ha proporcionado los espacios y servicios necesarios para la industria a fin de que, a través de sus comités de expertos, se realicen trabajos coordinados con el Estado, ocupándose de asuntos referentes a seguridad vial, comercio exterior, ambiente y armonización de reglas técnicas, entre otros.

Imagen 11. Empresas ensambladoras de motocicletas en el país.

Empresas ensambladoras de motocicletas en el país que pertenecen al Comité		
Empresa	Nombre completo de la empresa	Ciudad
Auteco	Autotécnica Colombiana S.A.	Itagüí, Antioquia
AKT Motos	Colombiana de Comercio S.A., Corbeta S.A.	Envigado, Antioquia
Fanalca-Honda	Fábrica Nacional de Autopartes S.A.	Yumbo, Valle del Cauca
Incolmotos Yamaha	Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A.	Girardota, Antioquia
Suzuki Motor	Suzuki Motor de Colombia S.A.	Pereira, Risaralda
HMCL Colombia-Hero	HCML Colombia S.A.S.	Villa Rica, Cauca

Fuente: ANDI.

El uso de la motocicleta ha venido incrementándose de manera importante a lo largo de las últimas décadas, haciendo que variables como la producción y la comercialización de estos vehículos presentaran crecimientos sin precedentes dentro del sector industrial en Colombia. Mientras en 1998 rodaban en nuestras

⁵¹ Cámara de Comercio de Tuluá. Informe socioeconómico 2017. Publicado en línea en: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/1.-Informe-SocioEcon%C3%B3mico-de-la-Regi%C3%B3n-CCT-2017.pdf>

⁵² ANDI. Las motocicletas en Colombia. Informe 2016. en línea: <http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>

calles menos de un millón de motos, en 2016 superaron los 7,2 millones⁵³. Hoy, 1 de cada 6,7 colombianos usa la motocicleta para transportarse, con más de 50 millones de viajes diarios de todos los motociclistas en el país⁵⁴. Consolidado por una marcada preferencia de los colombianos a la hora de elegir su medio de movilidad, el mercado de motos (ensamblaje más importaciones) en el país pasó de 57.528 unidades en el año 2000 a 678.894 unidades en 2015⁵⁵; con una leve baja en las ventas, en 2016 llegó a 567.395 unidades⁵⁶. En el año 2010 se matricularon en Colombia 404.797 motos y en 2016 se matricularon 566.4615 para un crecimiento en el número de matrículas del 39,9% durante esos seis años, lo cual demuestra la preferencia de los colombianos por este medio de transporte.

Tal evolución en el sector de la motocicleta en todo el país y, por ende, su utilización dentro de la economía nacional, ha generado un impacto positivo importante tanto a nivel económico (producción, importaciones, consumo interno, inversión y exportaciones, empleo, remuneración al capital, remuneración a los asalariados y contribución a los ingresos del Estado, entre otros), como a nivel social, bien sea como medio de transporte o como fuente de ingresos para personas de estratos bajos. Además, la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, ECV, realizada anualmente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, muestra cómo los hogares han incrementado la tenencia de este tipo de bienes en el tiempo, al pasar del 8,5% de los hogares en 2003, al 15,1% en 2008, al 15,9% en 2010, al 26,1% en 2015⁵⁷ y proyectado a más del 28% en 2016⁵⁸. El año pasado, la motocicleta logró establecerse en más de 4,1 millones de hogares colombianos⁵⁹, y más del 15% de esos hogares en los estratos 2 y 3 tenían más de uno de estos vehículos⁶⁰.

De otra parte, el acceso a la moto se ha generalizado entre los estratos económicos más bajos, casi el 54% de los nuevos compradores de motos en el año 2016 pertenecían a hogares de los estratos 1 y 2⁶¹. Al ser el vehículo utilizado por un número significativo de personas en los estratos más bajos, se puede considerar como un elemento importante de inclusión social y, por lo tanto, como un mecanismo clave en la lucha contra la pobreza.

⁵³ RUNT, boletín de prensa 001 de 2017, Balance cifras RUNT 2016

⁵⁴ Cifra calculada asumiendo que 1.470.000 motocicletas se usan como herramienta de trabajo en el país, con un promedio de 30 viajes diarios, y el resto de las motos se usan como transporte principal y otros, con un promedio de tres viajes al día

⁵⁵ ANDI, Informe de comercio exterior y matrículas, 2015.

⁵⁶ ANDI, Informe motos, 2016

⁵⁷ DANE, Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2003, 2008, 2010 y 2015.

⁵⁸ . Proyección ANDI, considerando tendencia de los últimos años en las ECV del DANE.

⁵⁹ Ibid.

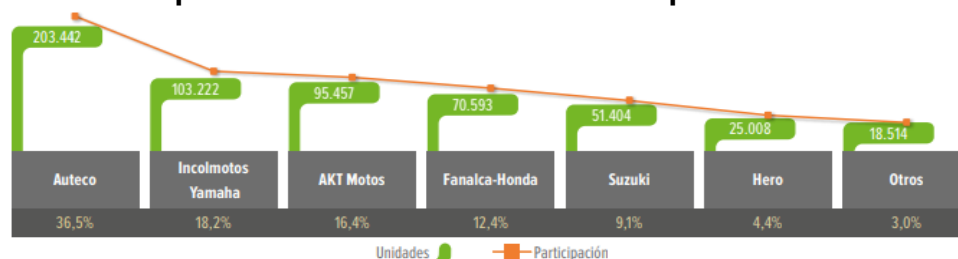
⁶⁰ Ibid.

⁶¹ . ANDI, resultado de encuestas del Comité de Ensambladoras de Motocicletas de la Cámara de la Industria Automotriz, 2016.

La motocicleta adquiere cada año mayor presencia en los hogares colombianos con un crecimiento entre los años 2003 y 2016 estimado en más del 200%. La importancia social de las motocicletas es incuestionable. En 2016, de los nuevos compradores de motos, el 59% está empleado y el 32,9% trabaja como independiente; muchos de ellos indican que usan su motocicleta como herramienta de trabajo⁶². Ese mismo año, en lo que respecta a las motivaciones que tienen los colombianos a la hora de adquirir una motocicleta, se encontró que el 75,6% lo hizo como una alternativa para su transporte diario y es de resaltar que el 22,4% compró su moto para aumentar ingresos, o sea, como una alternativa para generar recursos adicionales para sus familias⁶³. Cerca del 15% de las motocicletas, representando aproximadamente dos millones de personas y sus familias, son usadas como herramientas de trabajo⁶⁴.

La moto en Colombia ha permitido que el transporte esté al alcance de la mayoría de la población, en particular de aquellas personas que no tienen otra forma de acceder a bienes, servicios y actividades básicas. Una movilidad limitada supone un importante elemento de exclusión social que determina el nivel de pobreza. La motocicleta coadyuva a mejorar las conexiones de las redes de transporte y así aporta a combatir la exclusión social, puesto que permite superar los obstáculos vinculados a la accesibilidad, la disponibilidad, la aceptabilidad y la asequibilidad del sistema de movilidad⁶⁵. Las empresas ensambladoras de motocicletas con presencia en Colombia son las líderes del mercado, con una participación en el año 2016 del 96% de las motos que se venden en el país²². El 4% restante corresponde a motocicletas importadas. La distribución por empresa en el año 2016 es: Auteco (Bajaj, Kawasaki, Kymco, KTM) con 36,5%; Incolmotos Yamaha con 18,2%; Corbeta (AKT, TVS) con 16,4%; Fanalca-Honda con 12,4%; Suzuki con 9,1% y Hero con 4,4%⁶⁶.

Imagen 12. Participación Matricula de motocicleta por razón social 2016



Fuente: ANDI (Informe de motocicletas a diciembre de 2016).

⁶² . Ibíd.

⁶³ . Ibíd.

⁶⁴ . Ibíd.

⁶⁵ . ONU Hábitat, Planificación y diseño de una movilidad urbana sostenible: orientaciones para políticas, 2013.

⁶⁶ ANDI, Informe de motocicletas a diciembre de 2016.

Parque total de motocicletas. El comportamiento del parque automotor del total de vehículos en Colombia ha presentado un crecimiento importante a partir de 2010, cuando el número de motocicletas existentes sobrepasó el total de automóviles, camionetas y camperos. Desde 2008 Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país 31 ve ampliamente influenciado por el crecimiento del parque de motocicletas, mientras que la tendencia del parque de vehículos (automóviles, camionetas y camperos) muestra una tendencia de crecimiento a una tasa mucho más baja. De tal forma, se observa la creciente importancia de la motocicleta como medio de transporte a lo largo del tiempo, pues ha pasado de representar el 32,7% del parque automotor a nivel nacional en 2002 a un importante 56,2% en 2016, para un parque total de **7.251.297 motocicletas**

Tabla 12 Crecimiento Parque Automotor Nacional 2002-2016

Año	Automóvil y otros		Motocicleta		Total parque automotor
	Parque automóviles, camionetas y camperos	Participación	Parque motocicleta	Participación	
2002	2.229.047	57,6%	1.276.481	32,7%	3.892.273
2003	2.316.458	57,2%	1.354.860	33,0%	4.068.725
2004	2.401.393	56,6%	1.454.857	33,5%	4.245.177
2005	2.523.796	55,4%	1.626.813	34,3%	4.553.756
2006	2.670.231	52,7%	1.978.982	35,7%	5.071.465
2007	2.873.081	50,2%	2.390.479	39,0%	5.721.024
2008	3.108.512	47,9%	2.886.935	41,8%	6.483.291
2009	3.293.214	46,7%	3.245.643	44,5%	7.047.322
2010	3.459.018	45,8%	3.572.133	46,1%	7.553.765
2011	3.731.688	45,0%	4.017.404	47,3%	8.297.001
2012	4.021.978	43,9%	4.542.925	48,4%	9.156.984
2013	4.209.594	43,2%	4.911.347	49,6%	9.737.987
2014	4.596.355	36,9%	5.835.944	53,8%	11.108.298
2015	4.816.788	40,3%	6.684.836	55,8%	11.963.838
2016	4.962.265	38,4%	7.251.297	56,2%	12.909.738

Fuente: datos de parque automotor del RUNT (*Transporte en cifras estadísticas 2015 y Boletín 001 del parque automotor 2016 del RUNT*, enero 2017); cifras de automóviles, camionetas y camperos 2016 de ANDI y Fenolco (*Informe del sector automotor a diciembre 2016*);

Revisando los datos del Runt, la segunda ciudad en matrículas de motos en el Valle del Cauca es Guacari, donde hay 105.786 registros. Le siguen Florida, (con 80.651 motos), Tuluá (75.342), Buga (69.699), Pradera (66.119), Cartago (58.185) y Palmira (con 57.962 vehículos de este tipo).⁶⁷

La actividad industrial en la región del Suroccidente de Colombia incrementó en 0,9% en el tercer trimestre de 2017, de acuerdo con el índice de producción industrial regional IPIR, según el Banco de La República, y mejoró respecto a la caída del trimestre anterior. Este comportamiento estuvo determinado por el buen comportamiento en la producción de carne, pescado y sus productos (6,0%); trilla de café (17,1%); **hierro y acero (10,3%)**; aparatos y equipo eléctrico (7,3%); papel

⁶⁷ CUERVO PLAZAS, Zulma Lucia. Artículo publicado el 16 de agosto de 2016. En línea en: <http://www.elpais.com.co/cal/el-50-de-las-motos-que-circulan-en-son-foraneas.html>

y cartón (5,2%); alimentos (4,5%); **autopartes y accesorios (4,4%) y resto de industrias (8,8%)**⁶⁸.

El panorama de inversión productiva en la región se ve altamente favorecido con el fenómeno de relocalización empresarial que está acrecentándose en el país ante la necesidad que la industria nacional ha advertido de acercarse a los puertos con el propósito de reducir los costos internos de transacción. El Corredor Regional Buga – Tuluá – La Paila ha sido identificado como uno de los territorios con mayor oportunidad para la inversión empresarial, en razón a su ubicación estratégica, a la excelente conectividad vial y a la disponibilidad de servicios.

8.3 DIAMANTE COMPETITIVO.

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros.

El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional.

Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.⁶⁹

Factores productivos: La dinámica económico-social desarrollada en la zona central del Valle del Cauca ha convertido en una región funcional cuyo centro de atracción es la ciudad de Tuluá.

Esta ciudad mantiene unas relaciones dinámicas expresadas en la intensidad de los flujos o interacciones con los municipios. Tuluá ejerce su influencia sobre los mismos al proveer de bienes y servicios más eficaces como comercio organizado, microempresas, bancos, hospital regional, juzgados, asistencia profesional,

⁶⁸ Cama de comercio de Tuluá. Informe socio económico de la región 2017, pag.38

⁶⁹ PORTER. Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara, .1991. p.210

educación superior, lugares de recreación, etc. a las poblaciones circunvecinas, generando una mayor accesibilidad de la población rural, ofreciendo un mayor servicio a la región.

Tuluá tiene el 73,2% y Zarzal el 14,4% de las empresas creadas en la región Centro Vallecaucana; se reportan 3.985 empleos y \$35.878 millones de pesos en activos; 15 Empresas importan y 8 exportan; con \$35.679 millones de pesos en capital autorizado, \$11.385 millones de pesos en capital suscrito y \$10.363 millones en capital pagado. Se crearon 1.563 empresas de Persona Natural, que representan el 83,7% y 213 personas Jurídicas el 11,4% de las empresas de la región.

El total de empleos en las empresas vigentes para el año 2017 es de 41.173 trabajadores, de los cuales el 61% corresponden a empresas de Tuluá, el 27% a Zarzal y el 5% aproximado a Bugalagrande como los más significativos. Por sectores, a la industria le corresponde el 35,4% de los trabajadores y el comercio y reparaciones con el 24,2%. Estos empleos generados se concentran en Tuluá con el 72% y Zarzal con el 13%.

Encadenamientos productivos o clúster. Las regiones que se han insertado exitosamente en la economía global, han implementado un modelo de desarrollo que les ha permitido tener un alto grado de adaptabilidad a los rápidos cambios tecnológicos, en aquellas áreas en que la economía local puede lograr un adecuado desempeño con altos niveles de productividad. En estas regiones, las diferentes jurisdicciones han demostrado la capacidad de trabajar conjuntamente para encontrar soluciones comunes en materia de salud, servicios públicos, transporte, vivienda, desarrollo económico e ingresos, con una perspectiva a largo plazo.

Adicionalmente, todos los agentes tienen la capacidad de actuar sobre estos subsistemas de manera colectiva e integral, más allá de intereses grupales o sectoriales. En este contexto, el papel del sector privado, y en particular de las Cámaras de Comercio y los gremios de la producción, es ayudar a los empresarios tradicionales a convertirse en empresarios modernos.

La modernidad no es sólo la utilización de mejores y más modernos métodos de producción, sino ante todo una actitud distinta frente a los desafíos cotidianos. Los empresarios, en su conjunto, deben asumir su papel como motor de la economía, pero el empresario como individuo aislado tiene grandes limitaciones.

En la actualidad, la competitividad de las empresas se deriva normalmente de la calidad del territorio donde están asentadas, es decir, de la realidad de los tejidos

empresariales y de servicios que existen en la región, además de la calidad de los consultores internacionales y de las facilidades internas en materia de infraestructura, normatividad y gobernabilidad.⁷⁰

Consecuente con las tendencias mundiales y las características de desarrollo de las regiones del mundo, la Cámara de Comercio de Tuluá para sus alrededores ha impulsado la identificación y consolidación de Clúster con empresarios y entidades de la región, como estrategia de desarrollo empresarial para el departamento, convencidos de que, a partir de las regiones y sus respectivas empresas, el país puede soportar su desarrollo.

Dado que los clúster deben centrar su capacidad de competir en su destreza para innovar, la Política Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico incluida en la actual política industrial para el país, está particularmente desarrollada para servir a las necesidades de las regiones, máxime si se tiene en cuenta, como lo muestran las experiencias internacionales, que los Clúster y aglomeraciones regionales no son los espacios donde mejor se asimilan y distribuyen la innovación y el desarrollo tecnológico. Con el fin de identificar las acciones y gestiones tendientes a maximizar las oportunidades que la mencionada política le puede ofrecer a la región.

Condiciones de la demanda. La demanda de los servicios que presta el C.I.S. RECTIMOTORS es constante, pues es relacionada directamente con la necesidad de reparación y mantenimiento de los vehículos (motos) que se tienen en los hogares para uso como transporte u opción laboral en muchos casos, para los Tuluenses y zona de influencia y por su calidad y exclusividad en algunos servicios también en otros municipios del valle del Cauca y otras ciudades del país como Armenia, Pereira, Popayán e Ibagué.

Gracias a la ubicación privilegiada del municipio y la empresa, también a la estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en el entorno de Tuluá y alrededores para poder recibir o enviar reparaciones y repuestos propios de la razón de ser del negocio con celeridad y calidad en su envío a cualquier parte de la región.

Tuluá es una potencia en producción y desarrollo de las empresas, contando con políticas públicas y privadas para capacitación, financiación y fortalecimiento de las mismas; actualmente se posee la segunda empresa nacional de producción de

⁷⁰CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Clúster, Una Iniciativa Exitosa Para El Desarrollo Económico [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en:

jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africano y asiático. También tiene un Ingenio productor de azúcar sulfitada y una industria productora de harina de varios cereales, así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia.

Estrategia y estructura de las empresas del sector. Las actividades de representatividad comercial están coordinadas por la Cámara de Comercio de Tuluá con su sede principal en el municipio desde hace más de veinte años con una amplia zona de cobertura, se cuenta con importantes empresas e industrias de impacto nacional e internacional entre las que se cuentan los ingenios Sancarlos, Carmelita y Riopaila, como también importantes empresas e industrias como Nestlé de Colombia, Colombina, Levapán, Huevos Oro, Almacenes La 14, Inversiones Tuluá, entre muchas otras más que aportan al desarrollo y la sana competencia ya que cuentan con infraestructura y tecnología que permiten entregar a los clientes calidad en los productos y servicios en tiempos propios para la satisfacción de los mismos.

El diamante competitivo del C.I.S. RECTIMOTORS puede verse en la figura 5.

8.4 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

8.4.1 Competidores existentes. El C.I.S. RECTIMOTORS ofrece los servicios de Rectificada, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación y reconstrucción de piezas y todo lo concerniente a los motores de combustión interna con sus características y funciones además de la venta de los repuestos para los motores y motos; estos servicios están definidos dentro del sector industrial uno metalmecánico (Esta es la industria que se encarga en transformar el acero en bienes que van desde laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres, hasta maquinaria industrial como ascensores y calderas), y el otro en mantenimiento y reparación, sectores que están siendo productivos y competitivos a nivel nacional, regional y local. Actualmente existen más de 680 empresas dedicadas al sector metalmecánico en Colombia, a lo largo de la cadena manufacturera. Es un sector que gana importancia por su gran potencial para satisfacer la creciente demanda de productos con especificaciones técnicas

El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta en la actualidad con dos competidores con sus mismas características y ubicación geográfica en la ciudad, con la ventaja de ser de los tres la más antigua en la ciudad (23 años) y que cuenta con tecnología de punta para la elaboración de sus productos, garantizando calidad en los mismos.

Por otro lado, el C.I.S. RECTIMOTORS presta la asesoría a los clientes en cuanto a la rectificada y asesora también en los repuestos necesarios para la misma y para las necesidades de reparación de sus vehículos de transporte o trabajo ofreciendo los repuestos necesarios contando con amplia variedad de proveedores de los mismos estos son Distrimotos Pereira, Auteco S.A. Medellín, W Estándar. Cúcuta, TKR. Manizales, Vitrix. Bogotá Mapache. Bogotá, Bost. De Colombia. Bogotá, Corbeta. Medellín, Motul. Cali, Rodamundi. Cali, Somos movimiento. Bogotá, Incolmotos Pereira. De algunas de estas compañías somos distribuidores exclusivos en la ciudad Su compromiso y buen nombre ha generado que sus servicios sean solicitados no solo en el municipio sino también en su zona de influencia, Andalucía, Bugalagrande, San Pedro, Trujillo, Riofrio, La Victoria, Zarzal, Roldanillo, La Unión, Buga Versalles, Cartago, El Dovio, Cali y ya incursionando en otras ciudades del país estas son: Popayán, Ibagué, El Espinal, Armenia, Pereira, Manizales y Buenaventura.

También se cuenta con un servicio exclusivo para la región que permite que la empresa posea una característica competitiva diferenciadora es el servicio técnico de reparación y modificación de motores de motos de competencia (Trucaje) siendo este servicio efectivo y autorizado por los jueces de competencia y muy solicitado por los practicantes a esta disciplina deportiva.

8.4.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores. Teniendo en cuenta las políticas de creación de nuevas empresas, los fondos emprender del SENA, la gran cantidad de egresados de las Instituciones educativas que se forman para crear empresa en el municipio y las políticas financieras para préstamos de emprendimiento, existe una alta amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado Tulueño. Estarían tratando de captar una porción del mercado creciente en la reparaciones de motos, vehículos que se encuentran cada día más en las casas de los colombianos a razón de una moto por cada tres habitantes y todas sin excepción después de su uso empiezan su proceso de desgaste y necesidad de reparación, además que pueden aprovechar que son pocas empresas prestando el mismo servicio y el tiempo de entrega puede variar de 1 a 3 días por saturación de trabajo y todas trabajando con la capacidad máxima de personal por eso son factores que pueden aprovechar los posibles nuevos competidores.

8.4.3 Amenaza de productos sustitutos. No existe amenaza de productos sustitutos en ninguno de los servicios.

8.4.4 Poder de negociación de los proveedores. El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con varios proveedores desde hace varios años y con estos se han establecido líneas de crédito de 30 a 60 días gracias a la puntualidad de pago y además los

mismos proveedores brindan beneficios como el crédito sin intereses o también llamado credicontado; también beneficios como por la compra de cierta cantidad de repuestos se entregan gratis o a un muy bajo costo otros repuestos de una línea especial.

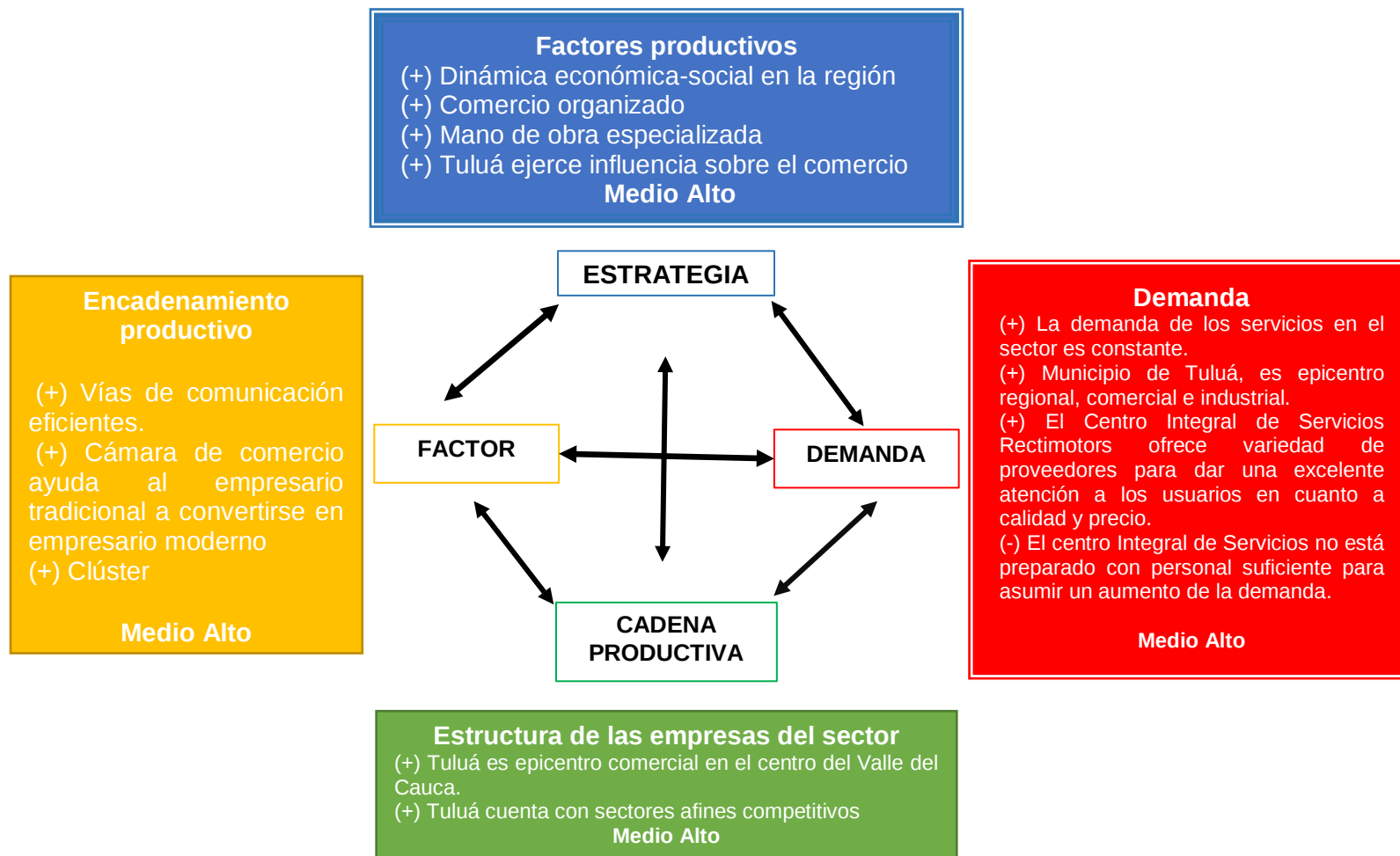
8.4.5 Poder de adquisición de los consumidores. El poder de negociación del cliente es alto ya que por sus mismas exigencias el C.I.S. RECTIMOTORS amplió su gama en cuanto a proveedores, teniendo desde los más reconocidos y costosos (originales de las marcas) Auteco, Bajaj, Yamaha, AKT, Honda, Suzuki, Kymco, Hero, Tvs, Kawasaki y Sigma hasta los sustitutos (producidos en el país o chinos) que son más económicos, sin descuidar nunca la calidad la diferencia del producto no es marcada por la calidad sino por el tiempo de vida útil del repuesto que puede ir desde los seis meses los más económicos hasta los dos o tres años los originales.

Además, también se tienen políticas de descuentos o precios especiales a los centros técnicos de reparación o también llamados talleres de mecánica.

Y en cuanto al servicio al cliente se ha impulsado una política de servicio de honestidad y claridad por parte de todos los empleados para que puedan asesorar al cliente con calidad y oportunidad, también en la garantía del trabajo en caso de ser requerido, aunque muy pocas veces se ve. También se han contratado dos empleados más con el objetivo de mejorar el tiempo de entrega de los trabajos para así dar satisfacción en las necesidades de celeridad y oportunidad de los trabajos sin descuidar nunca la calidad del mismo, entendiendo como calidad para el C.I.S. RECTIMOTORS un conjunto de asesoría, venta, reparación y garantía del servicio.

En la tabla 12 y 13 se pueden observar el análisis estructural del sector industrial donde desarrolla sus actividades el C.I.S. RECTIMOTORS.

Figura 6. Diamante Competitivo C.I.S. RECTIMOTORS



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Análisis Estructural del Sector Industrial

Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS Sector: Industrial	INTENSIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1.COMPETIDORES ACTUALES			
1.1 Rivalidad entre los competidores			
Número de competidores			X
Diversidad de competidores			X
Crecimiento del Sector		X	
Importancia para la empresa	X		
Rentabilidad del sector	X		
Barreras de salida			X
2.Posibles entrantes			
Barreras de entradas			X
Economías de escala			X
Acceso a tecnología de punta			X
Protección gubernamental		X	
Efecto de la curva de experiencia		X	
Reacción esperada		X	
3.Poder de los proveedores			
Número de proveedores importantes	X		
Importancia del sector para los proveedores	X		
Costo de cambio del proveedor	X		
Integración hacia adelante del proveedor	X		
4.Poder de los compradores			
Número de clientes importantes	X		
Rentabilidad del cliente		X	
5.Productos sustitutos			
Disponibilidad de productos sustitutos actuales o en un futuro próximo.			X
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto.			X
PERFIL NUMERICO:	7	5	8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Análisis Estructural del Sector Reparación y Mantenimiento-

Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS Sector: Reparación y mantenimiento		INTENSIDAD		
VARIABLE		ALTA	MEDIA	BAJA
1.COMPETIDORES ACTUALES				
1.1 Rivalidad entre los competidores				
Número de competidores	X			
Diversidad de competidores	X			
Crecimiento del Sector	X			
Importancia para la empresa	X			
Rentabilidad del sector	X			
Barreras de salida				X
2.Posibles entrantes				
Barreras de entradas			X	
Economías de escala				X
Acceso a tecnología de punta				X
Protección gubernamental				X
Efecto de la curva de experiencia				X
Reacción esperada				X
3.Poder de los proveedores				
Número de proveedores importantes	X			
Importancia del sector para los proveedores	X			
Costo de cambio del proveedor	X			
Integración hacia adelante del proveedor			X	
4.Poder de los compradores				
Número de clientes importantes	X			
Rentabilidad del cliente			X	
5.Productos sustitutos				
Disponibilidad de productos sustitutos actuales o en un futuro próximo.				X
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto.				X
PERFIL NUMERICO:		9	3	8

Fuente: Elaboración propia

La situación del C.I.S. RECTIMOTORS es favorable, porque, aunque existe el riesgo de ingreso de nuevos competidores la trayectoria, la calidad y la confiabilidad que hay en los productos y servicios que se presta permitirán asumir la llegada de los nuevos competidores.

9. BENCHMARKING

9.1 EMPRESAS A COMPARAR.

9.1.1 Talleres Industriales. RECTIFICADORAS

Teniendo en cuenta a aquellas empresas que comparten una misma micro localización y un mismo objeto social con el C.I.S. RECTIMOTORS, como ya se ha mencionado anteriormente, se identificaron como competidores directos las siguientes dos empresas:

9.1.1.1 Rectificadora Ángel.

Imagen 13. RECTIFICADORA ANGEL



Fuente: Google maps.

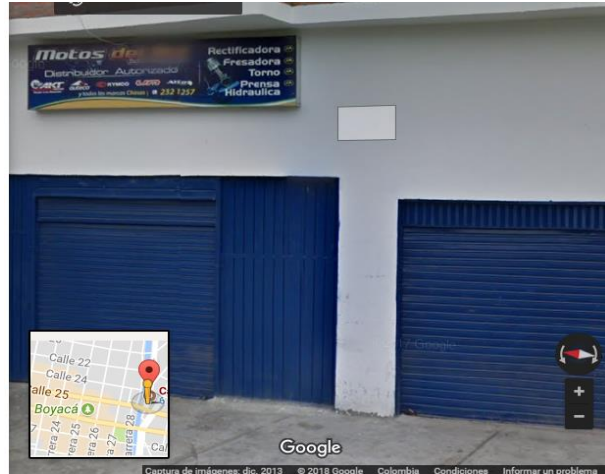
Dirección: calle 23 No.29^a-13

Teléfono: 032-2244443

La rectificadora Industrial Ángel lleva prestando sus servicios de rectificación hace 12 años presta los mismos servicios de rectificadora de cilindros, cambio de bielas, encamisada de cilindros, fabricación de pistas, mantenimiento de culatas, fabricación y reconstrucción de piezas de motores de motos. Presta los mismos servicios en la rectificadora de motores a precios más bajos sacrificando la calidad del servicio y los materiales. Cuentan con 4 empleados y maquinaria básica de trabajo liviano. No cuentan con publicidad, ni se encuentran en directorios físicos ni en línea, tampoco poseen redes sociales para promocionar sus servicios.

9.1.1.2 rectificadora Monomotos.

Imagen 14. RECTIFICADORA MONOMOTOS



Fuente: Google maps.

Dirección: Carrera 29 No. 24-37

Teléfono: 032-2321257

La rectificadora Industrial Mono motos lleva prestando sus servicios de rectificación hace 15 años presta los servicios de rectificada de cilindros, cambio de bielas, encamisada de cilindros, mantenimiento de culatas. A diferencia de Rectimotors y Ángel esta rectificadora no fabricación ni reconstruye piezas de motores de motos ni fabrica pistas por no poseer torno. Cuenta con tres empleados los cuales fueron capacitados y exempleados del centro integral de servicios RECTIMOTORS. Los precios de los servicios que prestan son más económicos, sacrifican el servicio al cliente, la presentación y aseo de las piezas y la calidad de las mismas. No cuentan con publicidad, ni se encuentran en directorios físicos ni en línea, tampoco poseen redes sociales para promocionar sus servicios

A continuación se realiza la evaluación comparativa de las tres rectificadoras que prestan sus servicios en el municipio de Tuluá, los criterios de evaluación fueron obtenidos mediante la observación de los estándares de servicio y calidad de las mejores rectificadoras del país especialmente la del señor Gerardo Camacho Arias ubicada en Bucaramanga con más de 40 años de experiencia y quien en la actualidad cuenta con estándares internacionales para su empresa y está en busca de la certificación de calidad. Basados en estos criterios se dividieron estos en productos, servicios y comercialización. Los puntajes asignados para cada criterio van desde 0 a 3 donde 0 es la calificación más baja, 1 es regular, 2 es bueno y 3 es excelente. Los puntajes asignados fueron parametrizados de esta forma por ser de fácil aplicación sin tender a la confusión de igual forma para su posterior sistematización y análisis.

Tabla 15. Empresas a Comparar Talleres Industriales: Rectificadoras.

EVALUACION COMPARATIVA (BENCHMARKING)			
C.I.S. RECTIMOTORS			
Instrucciones de aplicación: La siguiente evaluación se aplica a las únicas tres rectificadoras que hay en el municipio exclusivas para motos. Para realizar la comparación que permitirá detectar los factores claves de éxito de la empresa. Se deberá valorar de 0 a 3 donde 0 es baja, 1 regular, 2 bueno, 3 excelente.			
CRITERIOS	EMPRESAS		
PRODUCTOS	RECTIMOTOR	RECTIFICADORA ANGEL	RECTIFICADORA MONO MOTOS
Variedad	3	2	1
Calidad	3	1	1
Precio	2	2	2
Conformidad	3	1	1
Garantía	3	1	1
SERVICIO			
Orden	2	2	2
Limpieza del local	1	2	2
Asesoría	3	2	2
Ubicación	3	2	2
Instalaciones	2	2	2
Presentación del asesor	3	2	2
Tiempo de atención	2	2	2
Publicidad	1	0	0
COMERCIALIZACION			
Entrega a domicilio	3	0	3
Respeto de los tiempos de entrega	3	3	3
Descuentos	2	2	2
PUNTOS TOTALES	39	26	25

Fuente: La Autora

Con la siguiente evaluación comparativa se puede identificar que la empresa con mayor rango de calificación es el C.I.S. RECTIMOTORS con 39 puntos de 48 posibles, con 9 de los 16 criterios a evaluar con la puntuación más alta y los otros 7 criterios con calificaciones de 1 y 2 y son los criterios a mejorar por la empresa, sus fortalezas frente a la competencia su variedad de servicios, calidad y garantía, además por ser la más antigua y experimentada en el mercado se ha consolidado en el medio dando confianza a sus clientes. En segundo y tercer lugar con tan solo un punto de diferencia una de otra se encuentra, rectificadora Ángel con 26 puntos y Rectificadora Mono Motos con 25 puntos de 48 posibles.

9.1.2 Almacenes venta de repuestos.

Teniendo en cuenta a aquellas empresas que comparten una misma micro localización y un mismo objeto social con el C.I.S. RECTIMOTORS, como ya se ha mencionado anteriormente, se identificaron como competidores directos las siguientes empresas, mediante el trabajo de campo realizado se pudo constatar que son 28 las que prestan este servicio y son las competidoras directas de la empresa:

Las empresas son:

No.	Nombre	Ubicación	Descripción
1	Rectimotors	Cr30 22-22 / 2247745	Empresa con más de 20 años de experiencia en la rectificación de motores. Nueva en la venta de repuestos. Variedad de proveedores de repuestos.
2	Motos Full	Cr3024-29 Tel: 2247114	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
3	Motos la 30	Cr30 23-03 /2240727	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
4	Motos del rio	Cr29 24-37 / 2321257	Empresa con más de 15 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
5	Motos AKT	Cra 30 20-24 /2246321	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Proveedor exclusivo AKT.
6	Rodrimotos	Cr30 23-23 /2262121	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
7	Kawacentro	Cra. 24 #25 - 44/2258403	Empresa con más de 20 años de experiencia en la venta de repuestos. Proveedor exclusivo Auteco.
8	Plenomotos	Cr30 23-02 /2240680	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.

9	Motopartes la 25	Cl 25 11-74 /2307784	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
10	Todo Motos la 30	Cra 30 25 / 313177000946	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
11	Rigo Motos	Calle 25 13-40 /3166875853	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
12	Yamasport	2321687. Calle 27 Carrera 32 Esq.	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Proveedor exclusivo Yamaha.
13	Surtirepuestos	Cr 30 21- 54	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
14	Yamavalle	Cra. 30 #1820 /2240600	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Proveedor exclusivo Yamaha.
15	Tuluamotos	Cra 30 # 22 - 41 225 0201	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Proveedor Exclusivo Auteco.
16	Paramotos	Cra 30 23-49 /2246380	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
17	Indy motos Hero	Cra. 30 #2241 /2391902	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Proveedor exclusivo Hero.
18	Jhorleymotos	Cra 30 23-28 / 3173211454	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
19	Aranamotos	2245000 Carrera 30 # 23 - 82	Empresa con más de 15 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
20	Diomotos	Cr30 23-67 /2262570	Empresa con más de 15 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
21	Plenomotos	Cr30 23-02 / 2240680	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
22	Jaime Motos	Cra 30 # 22 – 77 / <u>2328383</u>	Empresa con más de 15 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
23	Multimotos	Cr30 23-03 /2240727	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
24	Tuttymotos	Cra 30 # 22 – 34 / 2245341	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
25	Linamotos	Cra 30 23-22 /2257284	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.

26	Motos y Motos	Cra 30 # 21 – 71/ 2253298	Empresa con más de 5 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
27	Surtimotos	Cra. 30 #19-52 /2244220	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.
28	Sukymotos	Cra 30 # 19 – 66 /224 4720	Empresa con más de 10 años de experiencia en la venta de repuestos. Variedad de proveedores.

A continuación se realiza la evaluación comparativa de los veintiocho almacenes de repuestos que prestan sus servicios en el municipio de Tuluá, los criterios de evaluación fueron obtenidos mediante la observación de los estándares de servicio y calidad de los mejores almacenes de venta de repuestos del país como lo son Auteco, AKT, Yamaha, Hero, Honda; quienes en la actualidad cuenta con estándares nacionales e internacionales de calidad. Basados en estos criterios se dividieron estos en productos, servicios y comercialización. Los puntajes asignados para cada criterio van desde 0 a 3 donde 0 es la calificación más baja, 1 es regular, 2 es bueno y 3 es excelente. Los puntajes asignados fueron parametrizados de esta forma por ser de fácil aplicación sin tender a la confusión de igual forma para su posterior sistematización y análisis.

A continuación en la tabla 16 se desarrolla la evaluación comparativa de la cual se puede deducir lo siguiente: de 48 puntos posibles las empresas que lograron la calificación más alta fueron Rodrimotos con 42 puntos; Plenomotos y Diomotos con 40 puntos, en este momento son las que mejor están en el sector de reparación y repuestos; seguida de ellas tenemos 8 empresas con calificación de 39 puntos entre ellas el C.I.S. Rectimotor, luego encontramos 1 empresa con 37 puntos, 1 con 36 puntos, 7 con 35 puntos, 1 con 34 puntos, 2 con 32 puntos y las de más bajo puntaje fueron con 29 puntos Motos Full y con 28 puntos Jhorley motos. Se puede observar que la mayoría de las empresas manejan el mismo rango de precios y proveedores en el mercado y que los factores que tienen deficiencia es en la publicidad, presentación, descuentos y servicio al cliente

Tabla 16. Empresas a Comparar venta de repuestos

EVALUACION COMPARATIVA (BENCHMARKING)															
C.I.S. RECTIMOTORS															
Instrucciones de aplicación: La siguiente evaluación se realiza a 28 almacenes de repuestos del municipio de Tuluá para realizar la comparación que permitirá detectar los factores claves de éxito de la empresa. Se deberá valorar de 0 a 3 donde 0 es baja, 1 regular, 2 bueno, 3 excelente.															
CRITERIOS	EMPRESAS														
PRODUCTOS	Recti motors	Motos full	Motos la 30	Motos del rio	Motos AKT	Rodri motos	Kawa centro	Pleno motos	Moto partes la 25	Todo motos la 30	Rigo motos	Yama sport	Surtir repuestos	Yama valle	Tuluá motos
Variedad	2	2	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	3	1	1
Calidad	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
Precio	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
Conformidad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Garantía	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
SERVICIO															
Orden	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
Limpieza del local	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
Asesoría	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3	3
Ubicación	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3
Instalaciones	3	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3
Presentación del asesor	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3
Tiempo de atención	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Publicidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMERCIALIZACION															
Entrega a domicilio	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Respeto de los tiempos de entrega	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Descuentos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
PUNTOS TOTALES	39	29	35	35	39	42	35	40	35	32	35	38	39	39	39

Fuente: elaboración propia

EVALUACION COMPARATIVA (BENCHMARKING)															
C.I.S. RECTIMOTORS															
Instrucciones de aplicación: La siguiente evaluación se realiza a 28 almacenes de repuestos del municipio de Tuluá. para realizar la comparación que permitirá detectar los factores claves de éxito de la empresa. Se deberá valorar de 0 a 3 donde 0 es baja, 1 regular, 2 bueno, 3 excelente.															
CRITERIOS	EMPRESAS														
PRODUCTOS	Para motos	Indy motos Hero	Jhorley motos	Arana motos	Diomotos	Pleno motos	Jaime motos	Multi motos	Tutty motos	Lina motos	Motos y motos	Surti motos	Suky motos		
Variedad	3	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1		
Calidad	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
Precio	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
Conformidad	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3		
Garantía	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
SERVICIO															
Orden	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
Limpieza del local	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3		
Asesoría	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		
Ubicación	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Instalaciones	3	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3		
Presentación del asesor	2	3	1	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3		
Tiempo de atención	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Publicidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
COMERCIALIZACION															
Entrega a domicilio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Respeto de los tiempos de entrega	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Descuentos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
PUNTOS TOTALES	39	37	28	34	40	39	36	35	38	32	38	35	39		

Fuente: Elaboración propia

9.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Precio.** El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con los precios de sus servicios están por encima de la competencia, por la calidad del trabajo, presentación y contar con los insumos apropiados confiables y garantizados. También se cuenta con precios especiales para clientes permanentes y descuentos para los Técnicos de mantenimiento que son también clientes habituales.
- **Variedad y disponibilidad.** Se cuenta con todos los proveedores de los repuestos para todas las marcas de motos que hay en el mercado, se provee de una gran variedad desde los repuestos importados como los nacionales, brindándole al cliente muchas posibilidades en cuanto a precio sin sacrificar la calidad.
- **Garantía.** Se le ofrece al cliente la garantía del 100% después de realizar el análisis del daño y determinar que se produjo por causa de mala manufactura de parte de la empresa y no de manejo del técnico reparador del vehículo.
- **Calidad:** Se brinda calidad en los productos que se utilizan como en la mano de obra por contar con personal calificado y tecnología de punta para la prestación de los servicios.
- **Ubicación:** El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con una ubicación privilegiada en la zona ya que esta sobre la Carrera 30 zona por tradición en el municipio que es catalogada como la zona de reparación y venta de repuestos para motos. Además, sus instalaciones dan también a la calle 29 sobre la orilla del río sitio por donde se atenderá también a los clientes siendo así dos puntos de atención sobre la Cra 30 y Cra 29 para mayor comodidad del cliente.
- **Instalaciones:** Amplias instalaciones, el taller industrial y almacén de repuestos cuenta con 192 metros cuadrados con entradas y salida por la carrera 30 y carrera 29 orilla del río todo espacio para el uso y reestructuración para comodidad del cliente interno y externo.
- **Tecnología:** El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con tecnología de punta para la elaboración de piezas y para la rectificación de motores permitiendo así que sus acabados sean de óptima calidad para los clientes.
- **Presentación:** Uno de los valores agregados por el cual el servicio del C.I.S. RECTIMOTORS es tan solicitado es por la entrega y presentación de las piezas, estas se entregan lavadas y limpias como de fábrica para que el producto sea de fácil manejo por parte de los Técnicos que prestan el servicio de reparación de las motos y facilitándoles el proceso de armada del motor ahorrándoles tiempo y

recursos ya que se utilizan productos industriales apropiados para el lavado y el mantenimiento de la pieza.

- **Distribución:** Gracias a que el municipio de Tuluá cuenta con buenas vías de acceso y con sistemas de transporte y encomiendas para cualquier lugar del país, podemos recibir y enviar los trabajos a las ciudades y municipios de la región como también a nuestros clientes de Popayán, Armenia, Pereira, Ibagué, Espinal. Garantizándoles calidad en el envío y confiabilidad del mismo.
- **Publicidad:** El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con la publicidad de la voz a voz, la recomendación, y se encuentra en cualquier directorio en línea como con la página del Facebook Rectimotors Tuluá donde se actualiza constantemente imágenes del trabajo y servicios, además la que ha permitido contactar servicios de otras partes del país.
- **Comodidad:** La comodidad para el cliente este dado por la ubicación y porque encuentra los productos necesarios y solicitados por el técnico de reparación de motos y por lo tanto no necesita desplazarse a otro sitio para encontrar los repuestos o servicios que necesita.
- **Servicio y atención:** El personal del C.I.S. RECTIMOTORS se ha capacitado para la atención del cliente y la oportuna asesoría referente al servicio que desee tomar como con los repuestos que se necesitan para los mismos.

9.3 PERFIL COMPETITIVO.

Después de seleccionar y describir cada uno de los factores clave de éxito se procedió a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente forma:

Los factores clave de éxito se ubicaron en la primera columna. En la columna “peso” se registraron los pesos de cada factor, el cual se calculó de acuerdo a su importancia relativa que tenía cada uno de ellos sobre los demás. La suma corresponde al 100%.

En la columna “valor” se calificaron las entidades teniendo en cuenta que la escala que se utilizó de 1 a 4, donde 1 era la peor calificación y 4 el mejor desempeño de la organización en ese factor.

La columna “valor sopesado” se calculó multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo.

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo Rectificadoras

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO		RECTIMOTORS		RECTIFICADORA ANGEL		RECTIFICADORA MONOMOTOS	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio	10%		3	0.3	3	0.3	3	0.3
Variedad	10%		4	0.4	3	0.3	2	0.2
Disponibilidad	5%		3	0.15	3	0.15	3	0.15
Garantía	10%		4	0.4	2	0.2	2	0.2
Calidad	10%		4	0.4	3	0.3	2	0.2
Ubicación	5%		4	0.2	4	0.2	4	0.2
Instalaciones	5%		3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tecnología	5%		4	0.2	3	0.15	2	0.1
Presentación	5%		3	0.15	3	0.15	3	0.15
Distribución	5%		4	0.2	3	0.15	3	0.15
Publicidad	5%		3	0.15	2	0.1	2	0.1
Comodidad	5%		3	0.15	3	0.15	3	0.15
Servicio	10%		3	0.3	2	0.2	2	0.2
Atención	10%		3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	100%			3.45		2.8		2.55

Fuente: Elaboración Propia

En la matriz de perfil competitivo se puede evidenciar que la organización con mayor número de factores de éxito con calificación alta es El C.I.S. RECTIMOTORS, ya que de los 14 factores analizados, 8 cuentan con calificación de 3, y 6 cuentan con calificación de 4 lo cual la posiciona a esta empresa como líder, obteniendo de esta forma un valor sopesado de 3.45, seguido por la Rectificadora Ángel con 2.8 y en tercer lugar, se encuentra la Rectificadora Mono motos con un valor sopesado de 2.5, entidad que se encuentra en desventaja en comparación con las características de sus competidores. Se puede analizar que El C.I.S. RECTIMOTORS lleva una ventaja competitiva no solo por poseer mayor tiempo en el mercado, sino que cuenta con factores claves de éxito como la calidad, la garantía, la variedad en sus productos, la ubicación, la tecnología apropiada para la prestación de sus servicios y buenos canales de distribución para cumplir con los clientes de otras ciudades.

Tabla 18. Matriz de perfil competitivo Venta de Repuestos

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	RECTIMOTORS		Motos full		Motos la 30		Motos del rio		Motos AKT		Rodri motos		Yamavalle	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio	10%	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Variedad	10%	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1
Disponibilidad	5%	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Garantía	10%	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Calidad	10%	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Ubicación	5%	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Instalaciones	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Tecnología	5%	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Presentación	5%	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Distribución	5%	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Publicidad	5%	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.2	4	0.2	2	0.2
Comodidad	5%	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Servicio	10%	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Atención	10%	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
TOTAL	100%		3.45		2		2.45		3.05		3.55		3.6		3.55

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	kawacentro		Fadumotos		Motopartes la 25		Todo motos la 30		Rigo motos		yamasport		Surti repuestos	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Variedad	10%	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Disponibilidad	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2
Garantía	10%	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Calidad	10%	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Ubicación	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Instalaciones	5%	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Tecnología	5%	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15
Presentación	5%	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Distribución	5%	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Publicidad	5%	2	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.2	2	0.1
Comodidad	5%	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Servicio	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Atención	10%	4	0.4	3	0.4	3	0.4	3	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
TOTAL	100%		3.55		3		3		3		1.75		3.55		3.55

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	Indy motos Hero		Tuluá motos		Para motos		Jorley motos		Arana motos		Dio motos		Pleno motos	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Variedad	10%	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Disponibilidad	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Garantía	10%	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Calidad	10%	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Ubicación	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Instalaciones	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Tecnología	5%	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Presentación	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Distribución	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Publicidad	5%	2	0.2	2	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Comodidad	5%	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Servicio	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Atención	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
TOTAL	100%		3.55		3.55		3		3		3		3.55		3.55

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	Jaime motos		multimotos		Tutti Motos		Lina motos		Motos y motos		Surtimotos		Suky motos	
		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Variedad	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Disponibilidad	5%	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Garantía	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Calidad	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Ubicación	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Instalaciones	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tecnología	5%	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Presentación	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Distribución	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Publicidad	5%	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Comodidad	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Servicio	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Atención	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	100%		3		3		3		3		3		3		3

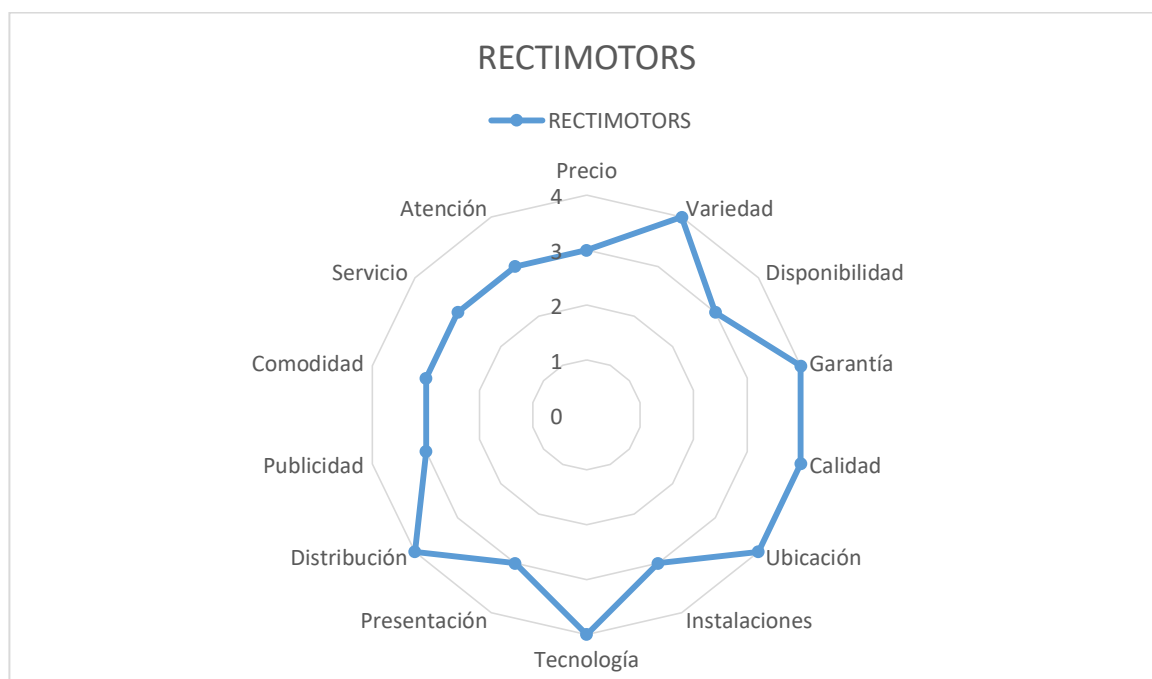
Fuente: Elaboración propia

En la matriz de perfil competitivo se puede evidenciar que la organización con mayor número de factores de éxito es Rodrimotos, ya que de los 14 factores analizados 10 obtuvieron calificación de 4.0; lo cual posiciona a esta entidad como líder, obteniendo de esta forma un valor sopesado de 3.6; seguido por Motos AKT, Yamavalle y Kawacentro con 3.55 el cual tiene 10 factores calificados con 4, es decir, que se encuentran en la segunda posición como las empresas más cercanas a la líder. En tercer lugar, se encuentra Rectimotors con un valor sopesado de 3.45 con seis variables calificadas 4 y 8 con 3. y en último lugar se encuentra Rigo motos con un valor sopesado de 1.75, entidad que se encuentra en desventaja en comparación con las características de sus competidores.

9.4 RADARES DE COMPARACIÓN

Los radares de comparación correspondientes a cada una de las Cámaras de Comercio, identificando tanto el valor como el valor sopesado, con el fin de identificar las características más representativas.

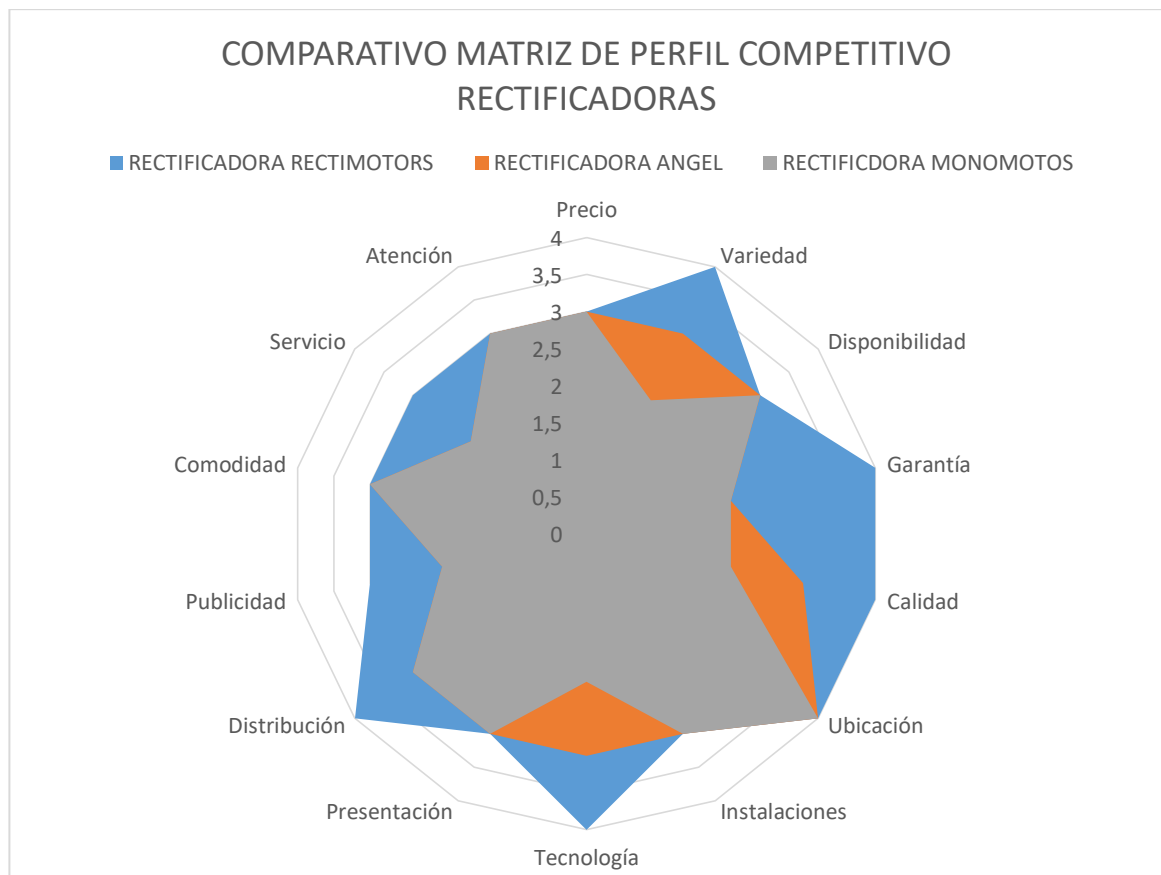
Figura 7 Matriz de perfil competitivo Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS-valor y valor sopesado.



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con un buen desempeño en la mayoría de los factores claves de éxito, logrando un valor sopesado de 3.45, también se evidencia que debe realizar estrategias para mejorar factores como las instalaciones, presentación y publicidad.

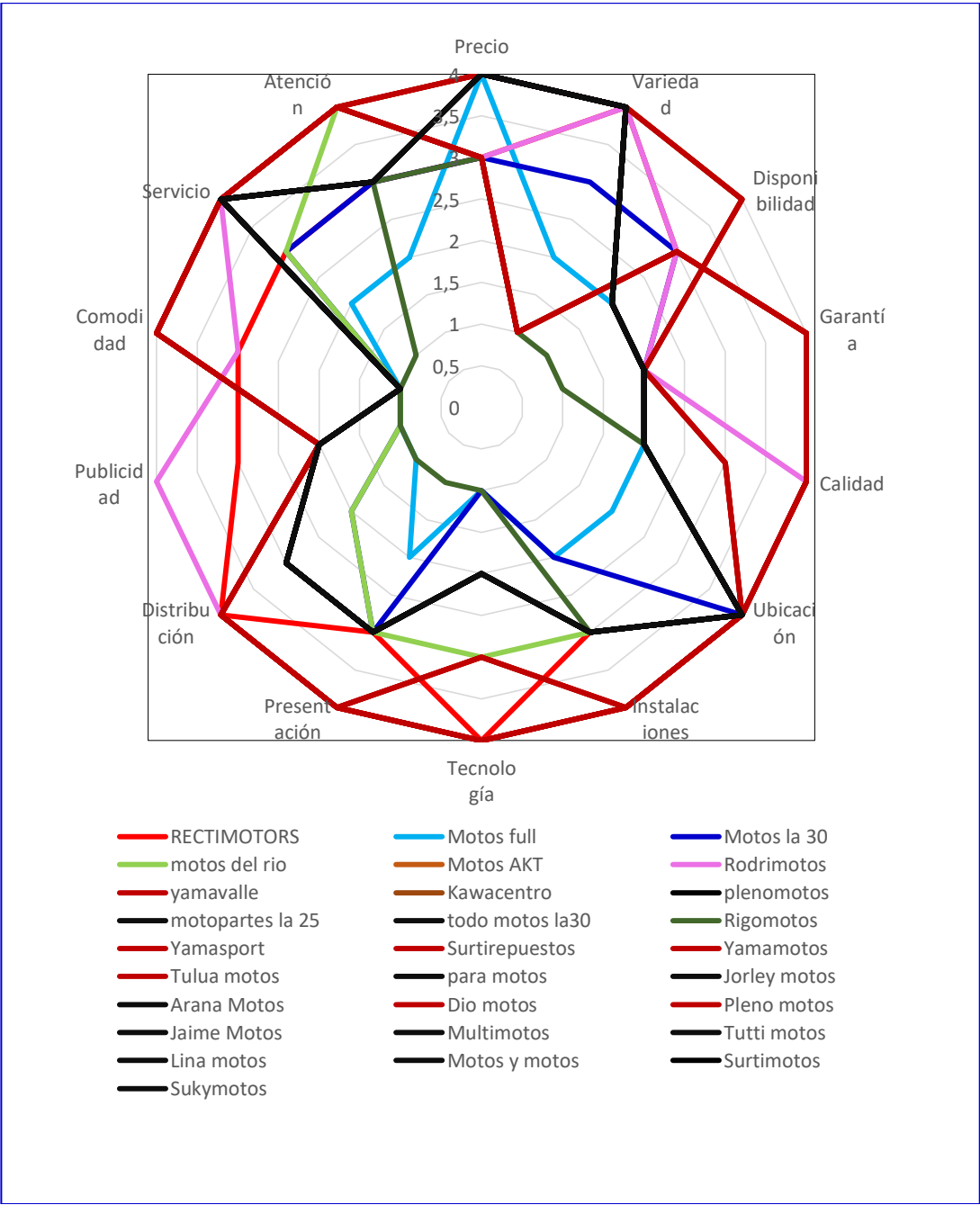
Figura 8. Comparativo Matriz de perfil competitivo Rectificadoras.



Fuente: Elaboración propia

Se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo el C.I.S. RECTIMOTORS con una calificación de 3.45, siendo el líder de las Rectificadoras analizadas. Sigue en desempeño la Rectificadora Ángel, con un valor sopesado de 2.8. Y por último esta la Rectificadora Mono Motos que obtiene un valor sopesado de 2.55 alejándose de la líder y muestra un pobre desempeño frente a las demás Rectificadoras. (Ver Figura 8)

Figura 9. Comparativo matriz de perfil competitivo empresas vendedoras de repuestos



Fuente: Elaboración propia

Se puede interpretar que todas las empresas no están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo Rodrimotos con una calificación de 3.6, siendo

el líder de los almacenes de repuestos en la ciudad de Tuluá. Sigue en desempeño nueve empresas siendo estas Plenomotos, Diomotos, Tuluá Motos, Yamamotos, Motos AKT, Yamavalle, Kawacentro, Yamasport, Surtirepuestos, con un valor sopesado de 3.55. En tercer lugar, encontramos al C.I.S. RECTIMOTORS con un valor sopesado de 3.45 muy cercana a la líder; encontramos las siguientes 15 empresas con un valor sopesado de 2.45 a 3.0 en un nivel medio y las de más bajo desempeño encontramos a Motos Full con un valor sopesado de 2 y a Rigomotos con 1.75 de valor sopesado alejándose de la líder y muestra un pobre desempeño frente a las demás empresas. (Ver Figura 9)

9.5 RECOMENDACIONES PARA EL C.I.S. RECTIMOTORS.

El propósito de realizar este ejercicio consiste en comparar entre las empresas aquellos factores claves de éxito que se deben tener en cuenta para alcanzar un alto rendimiento.

Es así como se eligen empresas que además de dedicarse a la misma actividad de la compañía en estudio se convierta en referentes por sus buenas prácticas en el ejercicio de sus actividades.

De acuerdo a lo anterior y asumiendo que el C.I.S. RECTIMOTORS obtuvo una calificación en promedio alta ubicándose en tercer lugar, se recomienda mejorar aspectos como el servicio al cliente con aspectos como la amabilidad y buena presentación de los asesores, la presentación del local con instalaciones limpias y ordenadas, mejorar la exhibición de los productos, también realizar campañas publicitarias para impulsar la imagen corporativa y las mejoras en las instalaciones para brindar la comodidad para el cliente al momento de solicitar los servicios.

10. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se analiza aspectos internos de la organización como: mercadeo, técnico, organizacional y financieros para evaluar su presente situación y así el C.I.S. RECTIMOTORS estructure un sistema de auditoría organizacional y pueda diagnosticar el estado actual de ésta y plantear soluciones a los cambios que se den ya sea en el ámbito externo o interno.

10.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

10.1.1 Planeación. La planeación empresarial es un proceso que permite a las organizaciones tomar parte importante en la formación de su futuro, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino. En el proceso de planeación, El C.I.S. RECTIMOTORS, tiene establecido unos objetivos, metas y proyectos de corto y mediano plazo que le han permitido el cumplimiento de la misión institucional, logrando en la actualidad liderazgo, el posicionamiento de la imagen y reconocimiento, por la mejora en la prestación de sus servicios con calidad y el fortalecimiento financiero.

Es importante destacar que el C.I.S. RECTIMOTORS realiza el proceso de planeación anualmente y se empieza a desarrollar en el mes de noviembre y diciembre para el año siguiente, el proceso se realiza a través de una serie de reuniones entre el gerente general y el gerente administrativo, para algunas de estas reuniones se invita al gerente operativo, según el plan de desarrollo y las necesidades que para el siguiente año sean la prioridad en la empresa. Para estas reuniones se realizan previamente reuniones con los colaboradores, encuestas de opinión para luego ser analizadas en la reunión para tener un panorama y un enfoque no solo desde la perspectiva administrativa sino también de la perspectiva de los colaboradores. También se realizan sondeos a los clientes sobre su imagen y visión de la empresa para poder plantear esas necesidades dentro del plan a desarrollar en el año subsiguiente; con todos estos puntos de vista se establecen las estrategias para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, asignando los respectivos costos. El seguimiento de los planes de acción se realiza a través de reuniones mensuales entre el gerente General y el Administrativo para ver los avances y de no ser así porque no se ha logrado a satisfacción y realizar el respectivo ajuste y poder continuar con el plan de desarrollo.

De igual forma, existe una debilidad en el proceso desde el establecimiento del plan hasta el de la formulación de las estrategias ya que, dentro del proceso solo se

incluye algunas veces la opinión de los colaboradores o no se les informa en cómo y para que se están realizando cambios y para donde apuntan estos, y eso ha generado resistencia al cambio, temor y un ambiente de zozobra e inestabilidad entre los colaboradores muchas veces esto trae como consecuencia el retraso en la implementación del plan.

10.1.2 Organización. El C.I.S. RECTIMOTORS, es una organización familiar de 23 años de antigüedad, empresa pequeña con 10 colaboradores donde hay un único dueño que cumple con las funciones de Gerente General; pero que delega muchas de ellas en el gerente administrativo cargo que solo lleva dos años en la estructura administrativa, su actividad comercial ha aumentado su demanda y área de influencia en estos últimos años y su servicio se presta no solo en la ciudad de Tuluá y sus alrededores sino también en otras ciudades del país. Su objetivo principal es ser un referente comercial en la ciudad y la región para las empresas que están en su misma línea comercial. La entidad cuenta con un organigrama establecido, el cual esta adecuado para la cantidad de colaboradores con que cuenta en la actualidad, por lo cual facilita el proceso de toma de decisiones y se adecua a las necesidades actuales de la empresa debido a su volumen de operaciones. Las líneas de autoridad establecidas se encuentran identificadas en la estructura organizacional general. Los colaboradores que en la actualidad están en la empresa están todos con contratos a término indefinido y con sus remuneraciones salariales como lo exige la ley al igual que las afiliaciones correspondientes.

Por otro lado, una de las debilidades en este aspecto es la no realización de un análisis de necesidades y beneficios para plantear nuevos cargos que puedan contribuir a mejorar y apoyar las labores administrativas, fortaleciendo el proceso gerencial.

10.1.3 Dirección. El C.I.S. RECTIMOTORS cuenta con el procedimiento de revisión de los procesos por parte de la gerencia general y gerencia administrativa; el gerente general quien a su vez también es el dueño del negocio realiza una revisión constante de que los planes se cumplan y que las funciones delegadas se estén desarrollando conforme a lo dispuesto; el gerente administrativo quien fue elegido por el gerente general por su manejo y trayectoria en el mercado de accesorios, mantenimientos y repuestos por más de 22 años y es una persona idónea para el logro de los proyectos de la entidad. Igualmente, el estilo de dirección de la Gerencia general y administrativa actualmente es participativo, se mantiene la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión, visión principios, valores y objetivos corporativos institucionales dentro de una concepción participativa, asegurando el cumplimiento de las normas técnicas científicas que regulan la calidad de la prestación de los servicios como el control de los factores de riesgo. La Gerencia administrativa realiza la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la entidad, de

acuerdo con los planes, programas y proyectos establecidos. Efectuando seguimiento, evaluación y control con la periodicidad establecida previamente en las reuniones de planificación. Se fijan políticas, se adoptan los planes generales y las normas técnicas orientadas a mejorar la prestación de los servicios, prevé la consecución oportuna de los recursos necesarios, administra los bienes que constituyen el patrimonio del C.I.S. RECTIMOTORS garantizando su rentabilidad social y financiera, realiza las gestiones necesarias para desarrollar la estructura y la capacidad operativa de la entidad, mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad de recursos y capacidad de competir en el mercado.

10.1.4 Evaluación y control. Esta etapa del proceso administrativo tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establecen las medidas correctivas en caso necesario. A pesar de que no existe un modelo de control interno la gerencia general y administrativa realizan constantemente revisiones de las actividades propuestas para el logro de las metas planteadas en el plan de desarrollo anual si están siendo desarrolladas y si el encargado ha cumplido, sino se ha logrado se busca el punto que no se ha podido avanzar se reordena y se cumple. Todo como propósito fundamental el de orientar hacia el cumplimiento de su misión, visión, de los objetivos y la contribución de los mismos a los fines esencialmente planteados, como la empresa aun es pequeña se pueden realizar de forma más constante evaluaciones y controles para la verificación del cumplimiento de las metas. Por otro lado, una de las debilidades en este aspecto se presenta en la necesidad de generar un modelo estándar de control interno, ya que a medida que la empresa va creciendo y su estructura administrativa va cambiando es necesario tener estas herramientas que permite estándares de trabajo para los nuevos miembros de la organización. La exigencia de la calidad es una de las principales exigencias por parte del gerente operativo ya que es una de los factores claves de éxito de la empresa, se falla en la actualidad en la entrega de informes escritos de los procesos de calidad ya que no existen dichos formatos que permitan el seguimiento, para lo cual la gerencia administrativa debe proporcionar al gerente operativo dicha herramienta de seguimiento y control.

- **Cadena de valor de la empresa.** La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por

consiguiente, la cadena de valor de la entidad está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.⁷¹

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos.

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte a las actividades primarias**, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Grafico 5. Cadena de valor C.I.S. RECTIMOTORS.



Fuente: Elaboración propia

⁷¹ AYALA RUIZ. Luis Eduardo. Gerencia de Mercadeo 2016. [En línea] [Consultado el 15 de marzo 2016] Disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

10.2 ANÁLISIS CULTURAL

La **cultura** organizacional está relacionada con una serie de **valores, actitudes, experiencias y hábitos entre los grupos que interactúan dentro de una organización**. En la cultura organizacional se encuentran las normativas de carácter informal y no escritas, que guían el comportamiento diario de los integrantes de una organización, conductas que pueden o no estar alineadas con el propósito de la organización.

Estos valores o normas **sirven de orientación al momento de conducirse dentro de cualquier empresa**, ya que los mismos, definen las conductas apropiadas que deben percibir los trabajadores de una compañía en situaciones específicas, así como también en lo que se refiere a la interacción, que debe darse entre ellos como integrantes de la misma, para que de esta forma se impulse el crecimiento y desarrollo de la organización.⁷²

En el C.I.S. RECTIMOTORS, la cultura se gestiona a través de tres elementos: el crecimiento de los colaboradores de la empresa; los valores corporativos con sus respectivas conductas y comportamientos visibles que expresan lo que se espera de las personas de la empresa y el modelo de aptitudes o capacidades que son aquellos conocimientos y habilidades que deben tener y/o desarrollar las personas para contribuir con el logro de los propósitos de la empresa.

10.2.1 Valores y Principios. Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados⁷³ en el C.I.S. RECTIMOTORS son los siguientes:

- **Respeto:** Consideración y buen trato por nuestros clientes y proveedores, teniendo en cuenta sus necesidades, a la hora de llegar a nuestro establecimiento desde la asesoría hasta la prestación a satisfacción de nuestro servicio. Cumpliendo con una interacción social amable y cordial.
- **Celeridad:** Partimos de la premisa que el cliente es lo primero, todos nuestros esfuerzos deberán ser encaminados en satisfacer oportunamente sus

⁷²<http://conceptodefinicion.de/cultura-organizacional/>. Publicado: diciembre 10, 2016

⁷³Ceballos, Viviana. Mundo empresarial / 20 de agosto de 2013 en línea <http://www.empleo.com.co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>

necesidades y además en cumplir con rapidez y calidad las reparaciones encomendadas.

- **Eficiencia:** Todas las actividades de venta y reparación de repuestos, se caracterizarán por el manejo óptimo de los recursos, donde el personal adoptará permanentemente una conducta productiva en cualquier tarea que sea asignada.
- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final, por tanto, cualquier obstáculo que se presente para lograr este cometido será resuelto con diligencia.
- **Transparencia:** En todas nuestras actividades diarias, la sinceridad, la pulcritud, las acciones e intenciones y el cumplimiento de las leyes serán nuestra bandera de presentación.
- **Calidad:** La calidad en los servicios, es el compromiso que caracteriza la acción de las personas que integran el C.I.S. RECTIMOTORS. Calidad en los insumos, en los procesos, en los procedimientos, en la gestión total y en la calidad de la relación humana.
- **Talento Humano:** Los retos futuros del C.I.S. RECTIMOTORS imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento del equipo humano que la integra. En este sentido se fomentará el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos de manera que tengan un crecimiento personal y profesional.
- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio, son quienes guían la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno crucial para el éxito y la supervivencia de la organización, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos señalados.
- **Trabajo en equipo:** Obra o resultado de la actividad desarrollada coordinadamente entre varios colaboradores del C.I.S. RECTIMOTORS con sentido de cooperación para lograr las metas de la organización.
- **Compromiso y sentido de pertenencia:** Obligación contraída o delegación en uno o más colaboradores a fin de lograr un objetivo de la empresa con eficiencia y eficacia.
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sea mejor día tras día en el trabajo; a través de nuestra productividad mostramos indicadores de gestión y resultados positivos afianzándonos cada día más en nuestro rol dentro de la empresa.

- **Cumplimiento:** De acuerdo con las políticas corporativas y la normatividad vigente, siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

10.3 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

10.3.1 Gestión y situación contable y financiera: La entrevista con el gerente administrativo quien es el autorizado por la gerencia general para brindar la información solicitada, informa que la parte financiera es de manejo exclusivo del gerente general y el Contador y que la información que se suministra a continuación es la que está autorizado para brindar para fines de este trabajo. Con todo esto se realiza el siguiente diagnostico financiero:

La contabilidad y gestión financiera está a cargo de un contador que se encarga de mantener toda la información al día para cuando sea requerida, este profesional no está contratado directamente por el Centro Integral de Servicios Rectimotors se le pagan los honorarios por sus servicios. A su cargo está el direccionamiento del manejo de la caja menor, de los ingresos; los gastos, los pagos a tiempo de las obligaciones financieras y pago de impuestos y renovación de matrícula mercantil, administrando correctamente el sistema de información contable y generando informes contables de forma veraz para las entidades que así lo requieran.

La información contable es de manejo estrictamente exclusivo entre el contador y el gerente general. Actualmente, en la gestión contable se realiza oportunamente controles mediante el seguimiento y la evaluación a la ejecución presupuestal programada para cada año, el manejo que el gerente general por poseer una política de no endeudamiento, la entidad cuenta con un plan de ahorro para las inversiones según los planes o proyectos como reestructuraciones, ingreso de nuevos empleados y otros que se presenten.

La empresa presenta balance general y estado de resultados como parte de los estados financieros exigidos por los entes de control, los cuales son elaborados por contador y aprobados por el representante legal. Se efectúa revisión trimestral de cifras. La Gerencia general aplica políticas de presupuesto anual de ingresos basados en los ingresos del año inmediatamente anterior y realiza las proyecciones teniendo en cuenta el crecimiento de la economía en el país.

También realiza un presupuesto de venta diarios con el objetivo de cumplir con los costos y gastos fijos de la empresa de forma semanal y mensual según la planeación.

Se realiza el presupuesto de inversión según el proyecto que se ejecute en el año para lo cual la empresa destina un porcentaje de las ventas al ahorro para la autofinanciación de los proyectos que se tengan para el año. La empresa realiza las ventas de contado con pagos parciales o abonos de los trabajos, no hay políticas de créditos, hay de descuentos y precios especiales para clientes fijos. Por lo tanto, no hay riesgo de iliquidez o vencimiento de cartera.

La empresa realiza la investigación de tarifas de los competidores reales con un sondeo entre los clientes, para realizar el comparativo con la competencia, aunque se aclara que los precios de mano de obra son un poco más elevados que los competidores, los clientes toman sus servicios por tener el valor agregado de la garantía y la calidad.

La empresa por el buen manejo de sus pedidos y el pronto pago cuenta por parte de los proveedores con crediconto de 30, 60 o 90 días, pero la empresa por sus políticas del pronto pago y por su orden en el manejo de sus presupuestos en el momento de ingresar una factura esta se paga en los ocho días subsiguientes a su llegada, ya que se cuenta con el dinero para la misma y ya la compra ha sido planeada con toques mensuales para pedidos, con excepciones que se pueden presentar para lo cual se hace el respectivo análisis para autorizar los incrementos en los toques de pedidos mensual.

No existen políticas exigentes de control de gastos de administración y ventas; en ciertas ocasiones es necesario asumir mayores gastos en determinados procesos por causa de errores en la planeación de operaciones o por garantía del trabajo.

Con respecto al control de gastos se ha determinado que la empresa no tiene gastos representativos de publicidad y promoción teniendo en cuenta que no se utilizan medios para pautar y que sus clientes se vinculan principalmente por plan de referidos lo cual requiere de muy bajos gastos.

En cuanto a las nuevas inversiones y proyectos, se están efectuando la remodelación de la infraestructura actual para ampliar los espacios dedicados al almacén de repuestos y la rectificadora mejorando la presentación del local y la imagen corporativa; para lo cual la administración ya había realizado un presupuesto base el año anterior, dicha reforma se realiza con recursos de autofinanciación y el excedente que se requiere será solicitado directamente al banco para su financiación.

Pese a que la empresa no ha recurrido a endeudamiento con el sistema financiero para apalancar sus proyectos de reformas de infraestructura o compra de

maquinaria, tiene relación con dos entidades bancarias, así como una adecuada situación financiera que le permitiría acceder al crédito. El contador estima que la rentabilidad anual de la inversión en un 25% con un valor superior a cinco veces el monto de la inversión inicial.

La expansión y la creciente demanda de los servicios de la empresa está obligando al cambio de la empresa no solo en su estructura física sino financiera para lo cual la empresa deberá dar el cambio de régimen simplificado que es actualmente al régimen común para poder sumir este cambio la empresa deberá implantar un sistema contable que agilice los procesos, tendrá que contar ya no con un asesor financiero sino que deberá implementar en su organigrama un departamento financiero y contable que funcione dentro de la empresa.

10.3.2 Gestión y situación comercial. El mercado principal del C.I.S. RECTIMOTORS por Su compromiso y buen nombre ha generado que sus servicios sean solicitados no solo en el municipio sino también en su zona de influencia, Andalucía, Bugalagrande, San Pedro, Trujillo, Riofrio, La Victoria, Zarzal, Roldanillo, La Unión, Buga, Versailles, Cartago, El Dovio, Cali y ya incursionando en otras ciudades del país estas son: Popayán, Ibagué, El Espinal, Armenia, Pereira, Manizales y Buenaventura.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa en la demanda de sus productos y servicios se vio la necesidad de expandir los proveedores de los insumos y repuestos para brindar a los clientes más opciones en precio sin disminuir la calidad del trabajo ni de los productos, actualmente se cuentan con 12 proveedores contando entre ellos las marcas más reconocidas en el mercado como Auteco, AKT y Yamaha.

En la actualidad se cuenta con un promedio de 700 órdenes de trabajo mensuales, las cuales se han incrementado en los últimos dos años a razón de un 40% anual, lo cual ha conducido a aumentar el personal operativo y reforzar la preparación en asesoría y ventas del personal.

Este incremento también ha dado pie para la ampliación de la estructura física del taller industrial y mejorar la imagen corporativa para poder brindar comodidad y satisfacción al cliente.

Aunque no se cuenta con un estudio formal de las necesidades de los clientes, durante el proceso de asesoría el vendedor detecta las necesidades de nuevos productos y este a su vez comunica al gerente general que es el encargado de los pedidos el cual evalúa la necesidad, oportunidad y beneficio de lo que los clientes

solicitan, también evalúa la frecuencia o necesidad del producto solicitado para de igual forma incluirlo dentro de los productos que se piden generalmente; también se hacen pedidos exclusivos para los clientes que así lo solicitan ya que se cuenta con proveedores exclusivos de algunas marcas.

En cuanto a las garantías la empresa después de que el cliente realiza la solicitud de la misma esta se recibe y se estudia la situación particular y si es el caso se cubre la garantía bien sea del producto o del servicio. Cabe aclarar que pocas veces pasa esta solicitud ya que los repuestos siempre son destapados al momento de entrega al cliente para comprobar que van en óptimas condiciones y cuando se realiza un servicio de rectificadora, encamisada o demás cada que un trabajo de estos se termina el gerente operativo verifica que si este bajo los parámetros de calidad de la empresa y que concuerde con las especificaciones del cliente dado en la orden de trabajo.

El margen de utilidad de la mano de obra oscila desde el 30 al 50% dependiendo del trabajo o del descuento especial que se le aplique según el cliente. Y el margen de utilidad de los repuestos es de un 25%.

Se cuenta con política de descuentos para clientes especiales así se ha logrado la fidelización de estos a través de los años.

10.3.3 Gestión de procesos.

La gestión de procesos permite que el trabajo de las personas contribuya al logro de los objetivos de la organización.

El C.I.S. RECTIMOTORS Cuenta en la actualidad con un mapa de procesos y de la estructura organización con antigüedad de dos años, tiempo en el cual la empresa ha expandido sus servicios y actividades para el cual debe realizarse ajustes para que se adecue a la nueva forma de trabajo de la entidad.

10.3.3.1 Gestión de suministros Todas las compras tienen un procedimiento que está centralizado en el área administrativa y financiera. En este proceso se evalúa los siguientes factores:

- Disponibilidad en bodega (Stock)

- Cantidad Solicitada
- Proveedores y costos
- Solicitud del pedido (el requerido más el mínimo para la bodega)

10.3.3.2 Gestión de los sistemas de información. Aunque la empresa es pequeña y su estructura organizacional no es muy amplia estos sistemas de información básicos fueron suficientes durante muchos años, hoy en día con la ampliación de sus servicios y las reformas administrativas y locativas ya son insuficientes e inadecuados para los fines de la empresa, ya que la información y los espacios de comunicación como los canales en muchas ocasiones no son los adecuados, la información insuficiente o no es posible entregarla a tiempo, generando retrasos o inconvenientes o mal entendidos; además la entidad no cuenta con equipos de cómputo adecuados para las necesidades actuales como se evidencia la necesidad de un sistema de facturación electrónico ya que todo es manual, los pedidos, las ordenes de trabajo, manejo de los inventarios, solicitudes o reclamos, etc. Por lo general no hay formatos sino para algunos procesos como las ordenes de trabajo, pero los demás procesos no quedan documentados como la gestión y evaluación de la calidad, las solicitudes de garantía, las solicitudes de nuevos productos, etc.

Es necesario mejorar este aspecto para generar información oportuna de los procesos que se llevan tanto interna como externamente, para contribuir a una identidad y conocimiento por parte de los colaboradores de la empresa, como a sus públicos externos

10.3.3.3 Gestión de recursos humanos. Para todas las organizaciones el recurso humano que trabaja en ella es el más importante para su desarrollo y crecimiento. Esta es otra función delegada al gerente administrativo del C.I.S. RECTIMOTORS, se maneja tres procedimientos que son:

- **Capacitación:** Constantemente se está capacitando al personal operativo en las actividades propias del puesto como en otras con el fin de que sean multifuncionales en caso de que falte alguien o sea requerida una ayuda en algún momento. Al personal de ventas también se le capacita sobre los repuestos y servicio al cliente.
- **evaluación del desempeño:** Constantemente se evalúa al personal en su área de trabajo para realizar las recomendaciones necesarias. Se aclara que estos procesos se realizan de forma informal ya que no hay nada documentado sobre esto en los archivos de la empresa.

- **selección y contratación del personal:** teniendo en cuenta el perfil requerido se hace una publicación de la vacante y se hace el estudio de las hojas de vida postulantes; no se realiza ningún tipo de test psicológico ni se cuenta con apoyo de personal del área psicosocial dentro de esta selección.

Igualmente, las personas que laboran en la institución cumplen con los perfiles establecidos en los cargos. De los 9 colaboradores del C.I.S. RECTIMOTORS 8 están contratados de forma directa con contrato a término indefinido con las escalas salariales proporcionales a su cargo, experiencia, antigüedad; solo uno está bajo prestación de servicios por solicitud del mismo trabajador por necesidades especiales para la ejecución de su función. Por otro lado, el ausentismo es muy bajo dentro de la empresa. Existe personal que lleva muchos años en la institución por lo tanto existe un nivel de estabilidad laboral alto.

10.4 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA PCI

El perfil de capacidad instituciones (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad Directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad de talento humano⁷⁴

El análisis interno se realizó basándose en la información extraída de las fuentes de información primaria y secundaria (encuestas, entrevista y método de observación) se obtuvo lo siguiente.

⁷⁴ SERNA, GOMEZ. Humberto. Gerencia estratégica. 10 edición. 3R Editores 2008. Págs. 168-169

Tabla 19. Diagnostico Interno PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Fortalezas			Debilidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Para la realización de esta matriz se necesita una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa que afecta su operación corporativa, con cada una de las cinco capacidades que evalúa esta matriz, con el fin determinar los problemas que requieren corrección.

10.4.1 Capacidad Directiva. En esta área se estableció que el C.I.S. RECTIMOTORS presenta una fortaleza media puesto que se está organizando la estructura organizacional, sus métodos y herramientas administrativas de informal a formal, no obstante, se posee los conceptos de misión visión y objetivos que de algún modo le facilitan encausar sus esfuerzos para mantenerse en su posición dentro de su mercado objetivo.

Sin embargo también se evidencio que esta fortaleza tiene un impacto alto en el momento de ser contrastada con las oportunidades y amenazas de su entorno porque al no estar fortalecido dichos elementos puede generar inestabilidad en su posición competitiva, situación que es agudizada al considerar otras debilidades tales como que no existe una difusión de dicha información (misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos, estrategias, diseño estructural con los colaboradores, imagen corporativa deficiente, orientación empresarial escasa, sistemas de control escasos, desconocimiento de la autoridad, sistemas de evaluación formalmente establecidos) al interior de su estructura.

Teniendo en cuenta que posee otras fortalezas altas como lo es las cualidades de liderazgo tales como buena comunicación, una percepción por parte de los empleados de respeto y de sentirse valorados, lo cual puede significar un impacto alto en el momento de querer aprovechar sus oportunidades, por medio de la formalización de sus planes y la ejecución de los mismos.

A continuación en la tabla 19 se presenta la capacidad directiva.

Tabla 20. Diagnostico Interno PCI. Capacidad Directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Misión		X						X	
2. Visión		X						X	
3. Objetivos		X						X	
4. La entidad tiene un organigrama establecido		x							X
5. Metas, planes y políticas		X							
6. Imagen corporativa.				x				X	
7. La estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa		x						X	
8. La estructura organizacional contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos de la empresa		x						X	
9. Evaluación y pronóstico del medio.			x						X
10. Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes.		x						X	
11. Flexibilidad de la estructura organizacional.		x						X	
12. La dirección es participativa	x						X		
13. La comunicación es efectiva dentro de la estructura organizacional			x					X	
14. La dirección es eficaz		x						X	
15. Rigidez en la toma de algunas decisiones importantes	x						X		
16. La gerencia delega funciones de forma oportuna		x						X	
17. Talento humano profesionalizado y comprometido			x						X
18. La dirección incentiva a sus colaboradores	x						X		
19. La gerencia fomenta un buen clima laboral	x						X		
20. Orientación empresarial.					x			X	
21. Análisis de escala salarial	x						X		
22. Existen comités para la toma de decisiones			x					X	
23. Están descritos los objetivos, responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo	x						x		
24. Análisis de la necesidad de nuevos cargos	x							X	
25. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.			x				X		
26. Habilidad para manejar la inflación	x						X		
27. Agresividad para enfrentar la competencia.	X						X		
28. Sistemas de control					x		X		
29. Sistema de toma de decisiones.	x						X		
30. Sistema de coordinación			x				X		
31. Evaluación de gestión			x					X	
32. Desconocimiento de la autoridad					x		X		
33. La estructura de autoridad está definida		x						X	
34. Niveles de responsabilidad		x						X	
35. Conocimiento de procedimientos y/o procesos	x						X		
36. Conocimiento de funciones		x					X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Diagnostico Interno PCI. Capacidad Tecnológica.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel de Tecnología Utilizada en los Proyectos		x					X		
2. Nivel Tecnológico en Las instalaciones de la Organización				x			X		
3. Habilidad técnica y de manufactura	x						X		
4. Capacidad de innovación	x						X		
5. Efectividad en la producción y programas de entrega.	x						X		
6. Valor agregado al producto.	x						X		
7. Intensidad de mano de obra en el producto	x						x		
8. Nivel tecnológico adecuado para las funciones.		x					X		
9. Aplicación de tecnología de computadores				x			X		
10. Nivel de integración y coordinación con otras áreas.		x					X		
11. Flexibilidad de la producción		x					X		
12. El proceso de compras es ágil y oportuno		x						X	
13. La función de compras está centralizada	x						X		
14. Existe un control de los inventarios				x			X		
15. Existe un sistema contable que contribuya a las labores de cuadre e inventarios.				x			x		
16. Capacidad instalada para oferta de servicio			X				X		
17. Distribución física				X			X		
18. Disposición de planta y equipo mobiliario.			X				X		

Fuente. Elaboración propia

10.4.2 Capacidad Tecnológica. A pesar de que la empresa cuenta con las especificaciones de equipo técnico necesario para prestar sus servicios e identifica su proceso productivo, adolece de ciertas debilidades que pueden ponerla vulnerable frente a las amenazas de su entorno como lo son poca capacidad instalada para atender a un mayor número de clientes, una deficiente distribución física de sus instalaciones que no ofrecen la mayor comodidad a sus usuarios fallas en el flujo del proceso de atención.

Tabla 22. Diagnostico Interno PCI. Capacidad Talento Humano.

TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacitación y desarrollo del manual de funciones			x					X	
2. Nivel académico del talento humano conforme a las necesidades de la empresa	x						X		
3. Estabilidad Laboral	x						X		
4. Rotación	x						X		
5. Absentismo	x								X
6. Pertenencia			x				X		
7. Motivación	x						X		
8. Nivel de Remuneración		x							X
9. Accidentalidad	x						X		
10. Retiros				x			X		
11. Evaluación de desempeño		x						X	
12. Compromiso con la organización		x					X		
13. Departamento de Personal			x				X		
14. La calidad del recurso humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes actuales de la entidad		x					x		
15. Personal Suficiente para procedimientos de proyectos, planeación, competitividad y calidad		x					x		
16. Escala salarial definida	X						x		
17. Reglamento interno				x			X		
18. Programas de bienestar				X			X		

Fuente. Elaboración Propia

10.4.3 Capacidad Talento Humano. Aunque cuenta con personal idóneo en cada puesto de trabajo y fortalezas como escala salarial, y estabilidad laboral es necesario fortalecer el área con programas de bienestar social, planes de capacitación, motivación, evaluaciones de desempeño, indicadores de gestión de su talento humano, elaboración y difusión del reglamento interno de trabajo, lo cual la pone en una posición de desventaja puesto que un deficiente desempeño de su recurso humano, redundará en una deficiente prestación de sus servicios y un ambiente laboral inapropiado.

Tabla 23. Diagnostico Interno PCI. Capacidad Competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza del producto, calidad.	x						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente.	x						X		
3. Participación del mercado	x						X		
4. Bajos costos de distribución y ventas	x						X		
5. Grandes barreras en la entrada de productos en la compañía	x						X		
6. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.	x						X		
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	x						X		
8. Administración de clientes.	x						X		
9. Portafolio de productos		x					X		
10. Programas Posventas	x						X		
11. Publicidad				x			X		
12. Servicio al cliente			x				X		
13. Conocimiento de la competencia.	x						X		
14. Vinculación de Clientes			x					X	
15. Mantenimiento de clientes.		x						X	
16. Medición satisfacción del cliente						x		X	
17. Evaluación de proveedores		x						X	
18. Estrategias de posicionamiento				x			X		
19. Estudio y Segmentación de mercado			x					x	
20. Estrategias de promoción y publicidad				x				X	
21. Identificación de la marca				x			X		
22. Diseño de Slogan y logotipo				x			X		
23. Política de descuentos	x						X		
24. Política y estrategia de ventas					x			X	
25. Evaluación de precios		x						X	
26. Servicio postventa			x					x	

Fuente. Elaboración propia.

10.4.4 Capacidad competitiva. En esta categoría, a partir de la matriz PCI se evidenció que la compañía cuenta con ciertas fortalezas que inciden con un impacto alto dentro de la posición que esta tiene dentro de su mercado objetivo, tales como vinculación y mantenimiento de los clientes, estrategias de promoción y publicidad de sus servicios, identificación y análisis de sus competidores, políticas de precios y descuentos, servicio postventa y tiene una ventaja comparativa con otra fortaleza de alto impacto en su posición, como lo es la posibilidad de ofrecer descuentos especiales a sus clientes. No obstante, a lo anterior, cuenta con debilidades que se pueden tornar en factores críticos en el momento de querer ganar una mayor posición competitiva, tales como una absoluta carencia de gestión de mercadeo, en acciones tales como no poseer una recordación de su imagen representada en su logotipo o eslogan, no se ha formado una imagen corporativa.

Tabla 24. Diagnostico Interno PCI. Capacidad Financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Recursos existentes disponibles.		x					X		
2. Estructura funcional para el Área Financiera		x						X	
3. Elaboración de informes financieros	x						X		
4. Elaboración de presupuesto	x						X		
5. Acceso al crédito	x						x		
6. capacidad de endeudamiento.	x						X		
7. Inestabilidad Financiera del sector			x				X		
8. Estabilidad de precios	x						X		
9. Estado de Pérdidas y Ganancias	x						X		
10. Facilidad para salir del mercado.	x						x		
11. Rentabilidad, retorno de la inversión.	x						X		
12. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x						X		
13. Comunicación y control gerencial	x						X		
14. Habilidad para competir con precios.	x						X		
15. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	x						X		
16. Estabilidad de costos	x						X		
17. La rentabilidad de las ventas es aceptable	x						X		
18. La rentabilidad de los activos es aceptable	x						X		
19. La situación de liquidez es satisfactoria	x						X		
20. La entidad tiene capacidad de autofinanciación	x						X		
21. El comportamiento de los costos es satisfactoria	x						X		
22. Se realiza planeación y control financiero			x				X		
23. Existe presupuesto de ingresos y de gastos			x				X		
24. La tecnología utilizada para realizar la administración financiera es adecuada						x			X
25. La cultura del ahorro ha permitido hacer inversiones modificaciones y adecuación con recursos propios evitando el endeudamiento	x						x		

Fuente. Elaboración propia

10.4.5 Capacidad Financiera. Dentro de esta categoría, el C.I.S. RECTIMOTORS. cuenta con la fortaleza de tener una posición financiera e indicadores financieros confiables que le permitirían en el evento de necesitarlo, acceder a créditos; no

obstante, esta buena posición financiera no se aprovecha al máximo para aumentar su competitividad puesto que la gerencia general por sus políticas del pronto pago y de autofinanciación limitan las posibilidades en este aspecto. Otra fortaleza alta está dada ya que se elaboran informes y análisis financieros especializados, para poder realizar los presupuestos de ventas, compras y funcionamiento también para poder proyectar la inversión. Estos informes son elaborados por el contador, también se realizan análisis de precios, entre otros. Todo esto contribuye a optimizar sus beneficios financieros que redundan en una mayor rentabilidad y por ende en un mayor bienestar para todos los vinculados a la empresa.

11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Se propone en este capítulo obtener conclusiones sobre el estudio realizado en los capítulos anteriores; un análisis integrado del entorno de la empresa y de su situación interna. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno; para ello es indispensable obtener y procesar información sobre éste con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la empresa⁷⁵.

Este diagnóstico incluye los análisis de: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA) y el análisis de vulnerabilidad; una vez realizado este diagnóstico servirá de marco de referencia para determinar la situación actual de la empresa, tanto internamente como en su entorno; se procede al plan estratégico, el cual empieza con la formulación de misión y visión, y se consolida con los objetivos y estrategias.

11.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E.F.E.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos donde se realiza una clasificación de estos factores en oportunidades y amenazas. Así mismos a cada variable se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo a su importancia teniendo en cuenta los demás factores analizados. Se le asigna cada factor interno clave una calificación entre 1 y 4 que indica que tan eficaz responden las estrategias actuales de la organización.

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

⁷⁵ SERNA GOMEZ HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Bogotá, D.C. Editorial: 3R editores. 1999.ISBN: 958-96137-7-2. P.23.

Tabla 25. Matriz de evaluación de factor externo.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Confianza y lealtad del cliente	10%	4	0.4
2	Participación en el mercado	10%	3	0.3
3	expansión geográfica	5%	3	0.15
4	Competitividad en precios	5%	3	0.15
5	Posición financiera	5%	3	0.15
6	Calidad en servicio y producto	10%	4	0.4
7	experiencia	10%	4	0.4
8	Recursos (financiero, infraestructura)	8%	4	0.32
9	Crecimiento del mercado	5%	3	0.15
10	Innovación en maquinaria	3%	3	0.09
AMENAZAS				
1	Crecimiento de la inflación	3%	1	0.03
2	Incremento en los impuestos nacionales	3%	2	0.06
3	Incremento en los Niveles de desempleo	1%	1	0.01
4	Alta rivalidad entre competidores	2%	2	0.04
5	Recesión económica	4%	1	0.04
6	Pérdida de clientes	2%	2	0.04
7	Nuevas Tecnologías en la competencia	1%	2	0.02
8	Entrada de nuevas empresas	5%	1	0.05
9	Proveedores impuntuales	8%	2	0.16
		100%		2.96

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la ponderación establecida donde 1.0 , muestra que las estrategias de la empresa no están aprovechando sus oportunidades y las amenazas no se han evitado, la calificación promedio fue de 2.5 y la máxima calificación es 4.0 la cual indica que la empresa está aprovechando muy poco sus oportunidades y no ha minimizado sus amenazas, el C.I.S. RECTIMOTORS, obtuvo una participación de 2.96 se evidencia que la entidad obtuvo una calificación baja, aunque por las condiciones externas y el nuevo rumbo que retoma la empresa el componente interno apoyará el escenario externo.

11.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS. E.F.I.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores internos donde se realiza una clasificación de estos factores en fortalezas. Así mismos a cada variable se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo a su importancia teniendo en cuenta los demás factores analizados. Se le asigna cada factor interno clave una calificación entre 1 y 4 que indica que tan eficaz responden las estrategias actuales de la organización.

Fortaleza mayor: 4
Fortaleza menor: 3
Debilidad menor: 2
Debilidad mayor: 1

Tabla 26. Matriz de evaluación de factor interno

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Productos y servicios con mejores características que la competencia.	10%	4	0.4
2	Políticas de descuento para los clientes	5%	4	0.2
3	Personal capacitado	5%	4	0.2
4	Variedad de productos y servicios	5%	4	0.2
5	Precios y servicios competitivos	2%	3	0.05
6	Variedad de proveedores	5%	4	0.2
7	Estabilidad laboral	10%	4	0.4
8	Buena actitud hacia el cambio	5%	3	0.15
9	Buena situación financiera	5%	4	0.2
10	Productos de buena calidad	10%	4	0.4
11	Proveedores confiables	5%	4	0.2
12	Tecnología adecuada para el sector y alguna superior a la de los competidores	5%	3	0.15
DEBILIDADES				
1	Infraestructura inadecuada para la creciente demanda	5%	2	0.1
2	Escasa promoción y publicidad	5%	1	0.05
3	No son Eficientes las políticas de control de inventarios	3%	1	0.03
4	Carencia de sistemas de inventarios y contables que contribuyan en la agilidad de la información.	2%	1	0.02
5	La administración es manual e informal, no posee herramientas ofimáticas para facilitar los procesos.	3%	1	0.03
6	misión, visión y objetivos no actualizados	2%	1	0.02
7	El proceso de planeación no es claro	3%	2	0.06
		100%		3.06

Fuente: elaboración propia

La matriz de análisis de factores internos EFI, permite identificar luego de analizar 19 variables, con un resultado de 3.06 que la entidad está dentro de los promedios de respuesta interna de las necesidades del cliente interno y externo. Ha cumplido en buena manera con la visión pasada, ha mejorado ostensiblemente en los objetivos e indicadores de gestión.

11.3 ANALISIS DOFA

A continuación, se presenta el listado de las variables analizadas clasificándolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias que logre el mejoramiento de la entidad.

Tabla 27. Análisis DOFA

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Confianza y lealtad del cliente 2. Participación en el mercado 3. expansión geográfica 4. Competitividad en precios 5. Posición financiera excelente. 6. Calidad en servicio y producto 7. Experiencia en el mercado 8. Recursos (financiero, infraestructura) 9. Crecimiento del mercado 10. Innovación en maquinaria	1. Crecimiento de la inflación 2. Incremento en los impuestos nacionales 3. Incremento en los Niveles de desempleo 4. Alta rivalidad entre competidores 5. Recesión económica 6. Pérdida de clientes 7. Nuevas Tecnologías en la competencia 8. Entrada de nuevas empresas 9. Proveedores impuntuales
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Productos y servicios con mejores características que la competencia. 2. Políticas de descuento para los clientes 3. Personal capacitado 4. Variedad de productos y servicios 5. Precios y servicios competitivos 6. Variedad de proveedores 7. Estabilidad laboral 8. Buena actitud hacia el cambio 9. Buena situación financiera 10. Productos de buena calidad 11. Proveedores confiables 12. Tecnología apropiada.	1. Diseñar programas especiales para clientes fieles. 2. Preparar una estrategia de expansión y crecimiento en el mercado. 3. Plan de reestructuración de la planta física.	1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 3. Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal. 4. Crecer en el portafolio de proveedores para brindar mayor cobertura del mercado.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Infraestructura inadecuada para la creciente demanda 2. Escasa promoción y publicidad 3. No son Eficientes las políticas de control de inventarios 4. Carencia de sistemas de inventarios y contables. 5. La administración es manual e informal, no posee herramientas ofimáticas para facilitar los procesos 6. misión, visión y objetivos no actualizados 7. El proceso de planeación no es claro	1. Desarrollo de una estructura física adecuada a las necesidades de expansión y creciente demanda de la empresa. 2. Fidelización de nuevos clientes mediante la estructura de la marca e imagen institucional. 3. Desarrollar planes de marketing y servicio al cliente. 4. Implementar tecnología de información y sistemas contables y de inventarios.	1. Diseñar y realizar un plan para el desarrollo del recurso humano. 2. Llegar a acuerdos con proveedores <i>Justa in time</i>.

Fuente. Elaboración propia

12. PROSPECTIVA O METODO MIC-MAC

La prospectiva consiste en buscar los escenarios más probables examinando la Coherencia entre las acciones de hoy y las necesidades que tendrá la empresa Mañana aumentando sus ventajas competitivas.

12.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Con el fin de estudiar todas las variables que impactan en el desarrollo constante del C.I.S. RECTIMOTORS se realizó lluvia de ideas, encontrando 20 variables, las cuales se describen a continuación:

Tabla 28. Identificación de variables

1. Compromiso empresarial
2. Amplia infraestructura
3. Talento humano calificado
4. Portafolio de servicios
5. Posición geográfica
6. Calidad en los productos
7. Servicio post venta
8. Crecimiento del mercado
9. Nuevos competidores
10. Demanda creciente de los servicios
11. Descuentos
12. Tecnologías de la información y comunicación
13. Capacidad de producción
14. Capacidad talento humano
15. Financiación
16. Desempleo
17. Variedad de proveedores
18. Inventarios
19. Imagen corporativa
20. Planeación y procesos administrativos

Fuente: Elaboración propia

Las 20 variables corresponden a temas, actividades o características tanto internas como del entorno, que eventualmente pueden llegar a afectar la organización tanto de manera negativa como positiva.

Seguidamente y conforme al proceso de análisis prospectivo, las características fueron calificadas por parte de 9 funcionarios del C.I.S. RECTIMOTORS. (Ver Cuadro 28)

12.2 CALIFICACIÓN DE VARIABLES

Para hacer la calificación de las variables se formuló una pregunta la cual debió ser respondida analizando la situación actual de la empresa, al igual que las proyecciones que se tengan para el futuro. La pregunta y método de calificación fue la siguiente:

PREGUNTA	DE LAS SITUACIONES O FACTORES PROBLEMA QUE SE MUESTRAN A CONTINUACION Y QUE REFLEJAN LA SITUACION ACTUAL, COMO CREE UD. QUE SE COMPORTARAN A FUTURO?
CALIFICACION	Calificación de 1 a 5, donde 5 es muy favorable y 1 es muy desfavorable

DESCRIPCION	CALIFICACION	COLOR
MUY FAVORABLE	5	
FAVORABLE	4	
ENTRE FAVORABLE Y DESFAVORABLE	3	
DESFAVORABLE	2	
MUY DESFAVORABLE	1	

12.3 ANÁLISIS DEL PRESENTE.

Tabla 29. Análisis variables presente

1	VARIABLE5									
2	VARIABLE10									
3	VARIABLE6									
4	VARIABLE14									
5	VARIABLE8									
6	VARIABLE3									
7	VARIABLE1									
8	VARIABLE15									
9	VARIABLE16									
10	VARIABLE17									
11	VARIABLE4									
12	VARIABLE13									
13	VARIABLE18									
14	VARIABLE2									
15	VARIABLE7									
16	VARIABLE9									
17	VARIABLE20									
18	VARIABLE11									
19	VARIABLE12									
20	VARIABLE19									

Fuente: Elaboración propia

12.3.1 Escenario tendencial. Para el caso del análisis en lo que respecta al presente, se puede describir como variables positivas y negativas, las siguientes:

Positiva:

Variable 5: Posición geográfica

Es positiva esta variable ya que el C.I.S. RECTIMOTORS al estar ubicado en este municipio, y al ser un importante nodo y polo motriz del desarrollo socioeconómico de la región. Tuluá es reconocida como una ciudad de negocios de alto dinamismo económico soportada en una estructura agroindustrial, comercial y de servicios íntimamente enmarcada en encadenamientos productivos subregionales que atiende un mercado de 600 mil consumidores localizados en los 13 municipios del centro del Valle, de los cuales es el epicentro urbano y comercial. La ubicación geográfica estratégica se ratifica por hacer parte del corredor urbano regional Buga – Tuluá – La Paila, el más intenso movilizador de flujos de mercancías y de personas del suroccidente colombiano.

Variable10: Demanda creciente de los servicios

Es positiva ya que el parque automotor (motos específicamente) va incrementando anualmente por lo tanto la demanda de los servicios y de los repuestos para las mismas. También los servicios se incrementan por la confianza de los clientes y estos se han encargado de referir los servicios del Centro Integral generando la vinculación de nuevos clientes.

Variable6: Calidad en los productos

Es positivo porque indica que cada vez hay mayor satisfacción en los clientes y esto desencadena en buena publicidad, mayor mercado, y permanencia en el mismo.

Negativos:

Variable 20: Planeación y procesos administrativos

Es importante la realización de la planeación de los procesos administrativos ya que contribuye a que la empresa proyecte la innovación, nuevos mecanismos, pase de lo informal a lo formal y de solución a los problemas que se presentan para continuar su proceso de mejora continua.

Variable 12.: Tecnologías de la información y comunicación

Es importantísimo que la empresa se ponga al día en esta herramienta que contribuye a su mejora y a la organización de toda la información y contribuye en el momento de la toma de decisiones; además que por medio de esta ayuda a la imagen corporativa y posicionamiento de marca.

Variable 19: Imagen corporativa

Una imagen corporativa solida es un instrumento para la venta de productos y servicios, ayuda a contratar a los mejores empleados; genera confianza entre el público interno y externo; proporciona autoridad a la empresa y forma la base para su éxito y continuidad.

12.4 ANALISIS FUTURO

En este aspecto, referente al futuro se presentan las siguientes observaciones:

CALIFICACION	Calificación de 1 a 5, donde 5 es muy favorable y 1 es muy desfavorable		
DESCRIPCION		CALIFICACION	COLOR
MUY FAVORABLE		5	
FAVORABLE		4	
ENTRE FAVORABLE Y DESFAVORABLE		3	
DESFAVORABLE		2	
MUY DESFAVORABLE		1	

Tabla 30. Análisis variable futuro

1	VARIABLE5									
2	VARIABLE10									
3	VARIABLE6									
4	VARIABLE13									
5	VARIABLE14									
6	VARIABLE15									
7	VARIABLE18									
8	VARIABLE8									
9	VARIABLE1									
10	VARIABLE3									
11	VARIABLE10									
12	VARIABLE7									
13	VARIABLE12									
14	VARIABLE2									
15	VARIABLE19									
16	VARIABLE11									
17	VARIABLE20									
18	VARIABLE9									
19	VARIABLE17									
20	VARIABLE16									

Fuente. Elaboración propia

12.4.1 Escenario pesimista

Negativo

Variable 12.: Tecnologías de la información y comunicación

Es importantísimo que la empresa mantenga al día en esta herramienta que contribuye a su mejora y a la organización de toda la información y contribuye en el momento de la toma de decisiones; además que por medio de esta ayuda a la imagen corporativa y posicionamiento de marca. Es una de las variables que los encuestados les genera incertidumbre de que la empresa pueda lograr el avance tecnológico óptimo para el mejor funcionamiento de la misma, por las experiencias pasadas.

Variable 20: Planeación y procesos administrativos

En estas variables, los encuestados al estar basados en experiencias del pasado, ven un gran riesgo a futuro de reincidir en la implementación adecuada o los reajustes necesarios de estas herramientas para el proceso de mejora de la empresa. Y esto repercute en traumatismos de impacto negativo que generen mala imagen corporativa y desgaste financiero. Es por esta razón que el C.I.S. RECTIMOTORS debe estar preparado para afrontar dichos retos por medio de un plan estratégico estructurado y diseñado para responder a las tendencias del futuro.

12.4.2 Escenario optimista.

Positivo

Variable 5: Posición geográfica

Es positiva a futuro por ser un municipio reconocido como una ciudad de negocios de alto dinamismo económico soportada en una estructura agroindustrial, comercial y de servicios íntimamente enmarcada en encadenamientos productivos subregionales que atiende un mercado de 600 mil consumidores localizados en los 13 municipios del centro del Valle, de los cuales es el epicentro urbano y comercial.

Además, que con el desarrollo físico de la ciudad está reafirmando que es una ciudad intermedia preparada para el comercio de la zona significando un cambio positivo para el comercio, al tener una infraestructura moderna, cambios tanto administrativos en políticas públicas y apoyo empresarial, refleja el optimismo del personal y la percepción positiva.

Todo lo anterior ha significado confianza y dará bienestar para los colaboradores, mejores relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores, un mayor campo de acción en el ámbito estratégico, una capacidad para expandir los servicios

y para estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico, recursos para atender cualquier problema jurídico y finalmente recursos para invertir en todos los aspectos que tienen que ver con la responsabilidad social empresarial que debe tener cualquier organización del futuro.

Variable10: Demanda creciente de los servicios

Es positiva para el futuro ya que con la creciente demanda y lealtad del cliente sumado al desarrollo del municipio y el posicionamiento de la marca en la región dará un buen escenario de un gran incremento en los servicios del Centro Integral de Servicios Rectimotors.

Variable6: Calidad en los productos

Es positivo porque indica que cada vez hay mayor satisfacción en los clientes y esto desencadena en buena publicidad, mayor mercado, y permanencia en el mismo.

13 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

13.1 MISIÓN DEL CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS

La misión es la razón de ser de la organización, es la reflexión del por qué y para que existe la entidad.

- **Filosofía.** Ofrecer productos y servicios competitivos; preocupados por el desarrollo personal de sus trabajadores y de sus familias con el compromiso del mejoramiento continuo.
- **Productos y servicios.** Rectificación, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación, reconstrucción y venta de piezas para motores de motos
- **Usuarios y clientes.** Técnicos de servicios de motocicletas, usuarios de motocicletas
- **Mercado meta.** Ampliar el segmento del mercado, convenio con los fondos de empleados, líneas de crédito externas para los clientes.
- **Conocimiento y tecnología.** 23 años de experiencia prestando los servicios en el municipio de Tuluá, Tecnología adecuada para los servicios que se prestan en la actualidad la misma que se mejora cuando es necesario para mejorar la producción y la satisfacción del cliente.
- **Responsabilidad social.** Infraestructura amigable con el medio ambiente. Políticas de reciclaje de cartón, hierro y empaques de los repuestos.
- **Imagen pública.** Reconocimiento ante la comunidad Tuluëña y de su entorno como un actor de relevancia para el desarrollo económico a nivel local. Seriedad y credibilidad. Las personas sostienen que el C.I.S. RECTIMOTORS es un excelente lugar para trabajar.

13.1.1 Formulación de la misión del Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS

El C.I.S. RECTIMOTORS es una empresa preocupada por el desarrollo personal de sus trabajadores y de sus familias, ofrece productos y servicios competitivos, de calidad y con responsabilidad social; Realiza Rectificación, encamisada, cambio de bielas, mantenimiento de culatas, fabricación, reconstrucción y venta de piezas para motocicletas, con talento humano competente y una moderna infraestructura física y óptima tecnología; a su vez promueve la Competitividad y el Liderazgo de la

Comunidad Empresarial contribuyendo al desarrollo Socioeconómico de la Región Centro vallecaucana.

13.2 VISIÓN

- **Elementos del pasado.** Trabajo con responsabilidad, seriedad y compromiso, uso eficiente de los recursos, se han generado excedentes para inversión, se ha desarrollado un equipo humano comprometido, ha sido líder del desarrollo económico de la región.
- **Elementos del futuro.** Ampliación de la infraestructura física, fortalecimiento de la imagen institucional, expansión geográfica, fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación para la satisfacción del cliente interno y externo mejorando el clima organizacional.
- **Imaginar la organización a largo plazo.** C.I.S. RECTIMOTORS reconocido como una empresa líder del Sector Industrial a nivel nacional, que genera estrategias de desarrollo con políticas de mejora continua en la prestación de servicios y calidad de sus productos; destacándose por el cumplimiento en los tiempos de entrega y el respaldo garantizado, con maquinaria y tecnología de punta.
- **Elaborar estrategia.** La estrategia planteada refiere un cambio en la estructura física de empresa para generar un cambio de imagen corporativa y fortalecer la misma para fidelizar y dar confianza al cliente interno y externo, el cambio en la infraestructura física permitirá mejorar el servicio al cliente y brindar comodidad en el momento de la venta, permitirá integrar nueva maquinaria e implementar tecnología, software que brinden agilidad en la estructura administrativa y la gestión de los procesos, capacitar al talento humano mejorando el clima organizacional con programas para su bienestar y desarrollo.
- **Prever los obstáculos.** Los obstáculos se refieren hacia una mayor inversión en los desarrollos y en lo referente al personal capacitado para el manejo de las nuevas dinámicas que debe emprender el C.I.S. RECTIMOTORS. El recurso humano puede presentar reacción y resistencia al cambio, además se debe hallar la manera de comunicar eficiente a los clientes sobre los cambios que se presentaran ya que los clientes muchas veces ven los cambios como que la empresa se acaba o sus precios incrementan, por lo cual será tarea del C.I.S. RECTIMOTORS el educar a las personas para que estos cambios sean asumidos de la mejor manera sin traumatismos para el cliente o la empresa.

13.2.1 Formulación de la visión del Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS

En el 2022, El C.I.S. RECTIMOTORS será consolidado y reconocido a nivel regional como una empresa líder del sector industrial, siendo competitiva y adaptable para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes; implementando políticas de mejoramiento continuo en la calidad de los productos y servicios, destacándonos por el cumplimiento en tiempos de entrega con respaldo garantizado; contando con maquinaria, herramienta y tecnología de punta, conservando, capacitando y fortaleciendo nuestro equipo humano, será nuestro soporte para lograr los objetivos.

13.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Objetivos de desarrollo o crecimiento**
 - Terminar la adecuación física de la empresa
 - Ampliar los segmentos de mercado que atiende la empresa mediante la captación de nuevos clientes
 - Implementar canales virtuales, página web y fortalecer las redes sociales para ofertar los servicios y productos de la empresa.
 - Cobertura geográfica más amplia.
- **Objetivo de calidad**
 - Mejorar la Gestión integral de los procesos para la mejora continua.
 - Implementar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca
 - Mejorar los procesos de comunicación interno y externo
 - Socializar a todos los empleados los objetivos estratégicos, políticas y procesos que permitan coordinar las tareas de las diferentes áreas y mantener el trabajo sincronizado.
 - Formalizar el proceso de post-venta para la atención de quejas y reclamos.
- **Objetivo de productividad**
 - Optimizar la prestación de los servicios eficaces y oportunos.
 - Mantener el nivel de calidad del producto y servicio
 - Reestructurar el proceso productivo y establecer mejoras para hacerlo más productivo.
- **Objetivo financiero**
 - Implementar software contable.
 - Aumentar el nivel de rentabilidad
 - Mantener el margen operacional
 - Aumentar el margen venta – compra
 - Reducir costos
- **Objetivo de procesos internos.**
 - Mejorar el compromiso del personal mejorando su eficacia y eficiencia
 - Desarrollar las competencias y conocimientos del personal

Mejorar y fortalecer la cultura corporativa

13.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de realizar el análisis estratégico, el grupo asesor inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Se desarrollaron estrategias formuladas en el DOFA y también se aplicaron dos herramientas más como lo son el ANSOFT y el BCG por considerar que hacen parte de un buen direccionamiento estratégico en todos los frentes de la organización.

Estrategias FA

1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.
2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.
3. Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
4. Crecer en el portafolio de proveedores para brindar mayor cobertura del mercado.

Estrategias DA

1. Diseñar y realizar un plan para el desarrollo del recurso humano.
2. Llegar a acuerdos con proveedores *Justa in time*.

Estrategias FO

1. Diseñar programas especiales para clientes fieles.
2. Preparar una estrategia de expansión y crecimiento en el mercado.
3. Plan de reestructuración de la planta física.

Estrategias DO

1. Desarrollo de una estructura física adecuada a las necesidades de expansión y creciente demanda de la empresa.

2. Fidelización de nuevos clientes mediante la estructura de la marca e imagen institucional.
3. Desarrollar planes de marketing y servicio al cliente.
4. Implementar tecnología de información y sistemas contables y de inventarios.

13.4.1 Estrategias ANSOFF (producto-mercado) del C.I.S. RECTIMOTORS.

Tabla 31. Matriz ANSOFF para el C.I.S.RECTIMOTORS.

MERCADO		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
	ACTUAL	Penetración de Mercado 1. Aumento del consumo por los clientes 2. Diseñar programas y estrategias de promoción y distribución para recuperar, fidelizar e ingresar nuevos clientes para los productos actuales	Desarrollo de Producto 1. Desarrollo de nuevos valores del producto 2. Desarrollo de diferencias de calidad 3. Ampliación de portafolio de servicios (soldadura en aluminio, reparación y mantenimiento técnico)
	NUOVO	Desarrollo del mercado 1. Apertura de mercado geográfico adicional. 2. Atracción de otros sectores del mercado 3. Alianza estratégica con los fondos de empleados. 4. Apertura de líneas de pago para los clientes. 5. Implementar canales virtuales, página web y fortalecer las redes sociales para ofertar los servicios y productos de la empresa.	Diversificación 1. Servicio de reconstrucción de motos 2. Repotencialización integral de motocicletas para competencia.

Fuente: Elaboración propia

13.4.2 Estrategias de portafolio (BCG)⁷⁶.

Tabla 32. Estrategias de portafolio (BCG) del C.I.S. RECTIMOTORS.

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	PRODUCTO ESTRELLA	DILEMA
		Encamisadas de cilindros para competencia.	Rectificación de motores estacionarios
	BAJO	VACA LECHERA	PESO MUERTO (PRODUCTOS HUESO)
		Rectificada de Cilindro Cambios de biela	Repuestos de motocicletas con mas de quince años de antigüedad en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la matriz anterior, se puede observar que el C.I.S. RECTIMOTORS dentro de su portafolio de servicios ubica Rectificación de motores estacionarios como servicios dilema, ya que a pesar de que su crecimiento es alto su participación en el mercado es bajo, por lo tanto, no genera grandes beneficios. Sin embargo, ofrecen grandes posibilidades para la empresa implementando estrategias de comunicación.

Dentro de los productos estrellas se identifica encamisada de cilindros para competencia pues es un servicio que genera grandes beneficios para la entidad sin embargo exige altos niveles de inversión para prestarlo, también representa gran oportunidad de desarrollo para la entidad.

Por otro lado, la rectificadora de cilindros y los cambios de biela es considerado un servicio “vaca lechera” ya que, aunque su crecimiento está en declive su participación en el mercado es alta, razón por la cual al comparar costo beneficio los niveles de inversión son bajos comparados con los beneficios que ofrece.

⁷⁶ BCG o análisis portafolio de la cartera producto-mercado En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>>

Igualmente es un servicio que está posicionado en la mente del consumidor. Y por último se encuentra el servicio denominado “pesos muertos” la venta de repuestos de motocicletas de más de quince años de estar en el mercado ya que su crecimiento es bajo al igual que su crecimiento en el mercado.

14 PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Después de realizar el diagnóstico externo e interno del C.I.S. RECTIMOTORS y se definió el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante establecer estrategias, es decir, establecer planes de acción para el logro de los objetivos y darle coherencia al proceso.

Un plan de acción es un modo de asegurar que la visión de la organización se concrete. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos.

Los planes de acción sirven para guiar, apoyar y comunicar como se va a implementar la estrategia. Las estrategias propuestas comprenden:

- Análisis de la situación actual.
- Los objetivos a corto plazo
- Las actividades para lograr los objetivos
- Tiempo de ejecución
- Presupuesto
- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos
- Las políticas

14.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se hace una descripción de los principales problemas del C.I.S. RECTIMOTORS, con el fin de detectar las causas que lo ocasionan, los efectos y posibles soluciones.

Tabla 33. Análisis situacional del C.I.S. RECTIMOTORS

	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
DIRECCION PLANEACION Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Se establecen algunas estrategias que no están acorde a los requerimientos y necesidades del mercado y los clientes internos y externos dificultando o retrasando las actividades.	No existe un proceso documentado y organizado para la planeación de actividades del Centro Integral de Servicios RECTIMOTORS.	Al no existir estrategias claras y precisas que orienten las acciones de la empresa es posible que las decisiones no sean acertadas y se pierda la competitividad frente a la competencia.	Generar la cultura de la planificación que involucre todas las áreas de la organización.
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACION	No se han implementado software ni automatización en la empresa, retardando procesos y toma de decisiones administrativas y contables .	No existe una política que oriente las necesidades específicas y las áreas que requieren el software y la automatización.	Al no existir herramientas tecnológicas que permitan obtener información de forma más rápida y efectiva se pierde competitividad y efectividad en los procesos internos y externos	Implementación de las herramientas tecnológicas, software y hardware propios para la ejecución de las actividades de la empresa.
IMAGEN CORPORATIVA POSICIONAMIENTO DE MARCA EXPANSION DE MERCADO	No se ha establecido un plan estructurado que fortalezca la imagen corporativa e influya en la expansión del mercado.	La dirección general desconoce los beneficios de la implementación de herramientas de benchmarking, mercadotecnia, marketing estratégico y posicionamiento de marca.	Al no implementar las herramientas de mercadeo y ventas la ventaja competitiva actual puede verse disminuida ya que se da brecha para que la competencia lo haga y capte los clientes que en la actualidad hay.	Implementar un programa de Benchmarking, marketing y posicionamiento de marca para lograr una imagen corporativa afianzada.

Fuente: elaboración propia

14.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea los objetivos de corto plazo propuestos para mejorar la situación actual de la empresa según los problemas identificados en los análisis anteriores, determinados en las matrices EFE y EFI.

Tabla 34. Objetivos estratégicos C.I.S. RECTIMOTORS.

	Generar ingresos económicos suficientes		Direccionar los recursos físicos, talento humano	Fortalecer los Servicios y productos ofrecidos	Formular el plan de mercadeo, marketing estratégico e imagen corporativa.
FINANZAS	Incrementar los ingresos de la empresa y generar otros ingresos.	Racionalizar los costos de la entidad.	Optimizar los activos de la entidad	Consolidar el servicio de Rectificación, la venta de repuestos y de trucaje de motores de motocicletas de competencia.	Diseñar el plan estratégico de mercado, posición de marca e imagen corporativa para la asignación de recursos.
CLIENTE	Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos		Garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.	Garantizar la satisfacción del servicio al cliente desde la asesoría, venta y post-venta.	Promover la imagen corporativa entre los clientes existentes y a su vez estos difundan a los nuevos.
PROCESOS	Asegurar la entrega de los trabajos con el menor numero de errores que conlleven al reproceso o la garantía.	Aumentar la confiabilidad de los clientes	Dar atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad.	Fortalecer y buscar alianzas estratégicas para prestación de servicios, y líneas de pago para los clientes.	Propender por la expansión del mercado objetivo
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.		Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa	Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias. Mejorar la satisfacción de los empleados.	Fortalecer liderazgo, imagen y credibilidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Plan de acción C.I.S. RECTIMOTORS.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo para la implementación	Responsables	Costos
Incrementar los ingresos de la empresa y generar otros ingresos.	Planear e Implementar plan de marketing Corporativo	Incremento de ingresos= Ingresos generados año vigente – Ingresos generados año anterior	Incremento de los ingresos de la entidad en un 10%	Un año	Gerente Administrativo	\$15,000,000
	Realizar planes de referidos o tarifas especiales.		Incremento en nuevos clientes. 6%	Un año	Gerente Administrativo	
	Ampliar portafolio de servicios y productos.		Incremento de los ingresos de la entidad en un 10%	Un año	Gerente Administrativo	
Racionalizar los costos de la entidad.	Racionalizar plan de Compras	Racionalización de costos y gastos = Gastos de personal + Otros gastos asociados/Gastos asociados a programas.	Disminuir los costos en un 5%	Un año	Gerente Administrativo	
	Mejorar en la trazabilidad de manejo a proveedores.		Disminuir los costos en un 5% sin afectar calidad en los Proveedores.	Un año	Gerente Administrativo	
Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos.	Implementar software para la emisión de facturas, órdenes de trabajo y cotización para agilizar el tiempo de atención.	Índice de inversión en tecnología de punta = Valor de recursos de inversión en tecnología de punta/ Total de recursos invertidos por la entidad de acuerdo a Plan de Inversiones	100%de Facturas, cotizaciones y ordenes de trabajo emitidas por computador.	Seis meses	Gerente Administrativo	\$30,000,000
	Implementar el software de manejo de inventarios para mantener en stop los productos que mas se venden.		100% Emisión de reportes de inventarios al día.	Seis meses	Gerente Administrativo	
	Crear la pagina web de la empresa. Actualizar permanentemente las cuentas de las redes sociales.		Pagina creada y divulgada, actualización permanente de las cuentas de las redes, Numero de visitantes anuales.	Seis meses	Gerente Administrativo	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 34 continuación

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo para la implementación	Responsables	Costos
Asegurar la entrega de los trabajos con el menor numero de errores que conlleven reproceso o la garantía.	Documentar la entrega del producto a conformidad del cliente, bajo los parámetros indicados a la hora de emitir la orden de trabajo.	Numero de entregas en conformidad VS. Numero de reclamaciones o garantías mensuales.	Cero reclamaciones mensuales.	seis meses	Gerente Administrativo	\$200,000
	Documentar el control de calidad de los productos para evitar desperdicio de materia prima, tiempo y elaboración.				Gerente operativo Asesor de ventas	
Aumentar la confianza de los clientes	Elaborar encuestas de satisfacción del cliente.	Numero de clientes que llenaron la encuestas VS numero de clientes que contestaron la encuesta dando valor de excelente.	Cero reclamaciones mensuales.	seis meses	Gerente Administrativo	\$100,000
	Registrar en la orden de servicio la hora pactada de entrega, cumplir al cliente con la entrega estipulada en tiempo, calidad y atención.	Numero de clientes que llenaron quejas y reclamos por incumplimiento o garantías.			Gerente operativo Asesor de ventas	
Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.	Actualizar permanente software que se implemente para el manejo de la contabilidad, inventarios, facturas, ordenes de trabajo y cotizaciones; para evitar retrasos en la prestación del servicio.	Numero de visitas programas por el técnico. Vs. Numero de visitas realizadas. Daños registrados.	Cero a 5% de siniestros de información y sistemas afectados mensualmente.	Un año	Gerente Administrativo Asesor de ventas	\$2,000,000

Tabla 34 continuación

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo para la implementación	Responsables	Costos
Optimizar los activos de la entidad.	Alquilar espacios o equipos de la empresa que estén subutilizados.	Rotación de los activos totales= Ingresos totales / Activos totales	Incremento del rubro de Arrendamiento en un 30%	Seis meses	Gerente Administrativo	\$0
Garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.	Creación de programas de bienestar para los empleados	Índice de satisfacción= % de colaboradores que califican como excelente superior a 85%	85%	Seis meses	Gerente Administrativo	\$5,000,000
	Implementar programas Para referidos o clientes preferenciales.	Rotación de clientes= Número de clientes nuevos /cancelados/ Total de clientes	20%	Seis meses		
Dar atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad	Capacitar al asesor de ventas en la calidad del servicio al cliente y conocimiento pleno de la empresa y sus servicios implícitos y explícitos.	Índice de satisfacción = % de clientes satisfechos que califiquen como excelente superior a 85%	85%	Seis meses	Gerente Administrativo Asesor de Ventas	\$100,000
Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa	Aplicar el programa de Gestion de calidad en la empresa.	Índice de programas de mejoramiento continuo = Numero de programas de mejoramiento continuo/Numero de actividades y programas a ofrecer en el año de mejoramiento continuo	Actividades del SGC más del 50% sean de planes de mejora	Un año	Gerente Administrativo	\$4,000,000

Tabla 34 continuación

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo para la implementación	Responsables	Costos
Consolidar el servicio de Rectificación, la venta de repuestos y de trucaje de motores de motocicletas de competencia.	Elaborar un plan de marketing estratégico	Numero de clientes actuales Vs. Nuevos clientes después de la implementación del plan.	Aumento del 20% de nuevos clientes y 100% de sostenibilidad de los clientes antiguos	Un año	Gerente Administrativo Asesor de ventas	\$4,000,000
Buscar alianzas estratégicas para prestación de servicios, y líneas de pago para los clientes.	Elaborar portafolio de servicios para ofrecerlo a los fondos de empleados, para que los clientes tengan otra forma de pago.	Numero de alianzas que se logren.	Convenio con 3 fondos de empleados.	Un año	Gerente administrativo	\$200,000
Diseñar el plan estratégico de mercado, posición de marca e imagen corporativa para la asignación de recursos.	Generar las estrategias y herramientas a utilizar para el posicionamiento de marca e imagen corporativa	Analisis de estudio de mercado para ver el impacto del plan de posicionamiento.	Aumento del 20% de reconocimiento de marca y posicionamiento de imagen	Dos años	Gerente general Gerente Administrativo	\$15,000,000
Propender por la expansión del mercado objetivo	Ampliar la cobertura del Servicio a las regiones que aun no son clientes.	Nuevos clientes de regiones no atendidas aun.	Aumento del 20%	Dos años	Gerente Administrativo Asesor de Ventas	\$5,000,000

Fuente: elaboración propia

15. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.

Se refiere a guías, métodos y prácticas administrativas específicas para apoyar el trabajo hacia los objetivos señalados.

Es importante que el C.I.S. RECTIMOTORS dentro del desarrollo de su plan de acción formule de manera clara las políticas que rigen su actividad y que debe ser tomada en cuenta al momento de ejercer su actividad.

Estas políticas se plantean de la siguiente manera:

- Mejorar constantemente los procesos productivos y administrativos para lograr la eficacia en el C.I.S. Rectimotors, atendiendo satisfactoriamente la demanda de los clientes, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, contando para ello con un funcionamiento humano competente y con una mejor atención al cliente, apoyados en la experiencia adquirida, la preparación del personal y la mejora continua de los procesos.
- Trabajar por el desarrollo y satisfacción integral de los colaboradores, por medio de capacitación que eleve el desempeño en la práctica de las funciones y la satisfacción de sus necesidades y expectativas para ser reflejadas en el cliente externo y el desarrollo de la empresa.
- Promover la participación e identificación de los colaboradores con la Visión, Misión y objetivos estratégicos institucionales.
- Evaluar y seleccionar proveedores de acuerdo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad conforme a los requisitos y acordes con el impacto que tenga el suministro sobre la prestación del servicio.
- Atender oportunamente las PQR (peticiones, quejas y reclamos) y las garantías de los clientes, las solicitudes de los entes de control y la comunidad y en general de los interesados, demostrando actividades efectivas dentro de la empresa.

- Implementar y adquirir sistemas de información contable, financiero, de facturación e inventario que permita elevar y mejorar la prestación del servicio al cliente y el desarrollo administrativo para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del C.I.S. Rectimotors.
- Mitigar las amenazas de riesgo inherentes a implementar y mantener el plan de desarrollo del C.I.S. Rectimotors, igualmente haciendo seguimiento a las amenazas potenciales que se presentan en la empresa que impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

16. CONCLUSIONES

En la parte externa se pudo evidenciar que una de las oportunidades más importantes del C.I.S. RECTIMOTORS es la creciente demanda del servicio, la expansión del mercado gracias a la confianza, credibilidad experiencia y calidad en los servicios esto ha aumentado el reconocimiento de la empresa a nivel local y regional. En el ambiente interno se pudo evidenciar que la empresa posee un talento humano capacitado y comprometido que permite garantizar un servicio eficiente el cual es reconocido por los clientes.

Al realizar la descripción del sector al cual pertenece la entidad se pudo conocer el ambiente competitivo y fue posible identificar que la demanda de los servicios que presta el C.I.S. RECTIMOTORS es constante, ya que se identifica y se pone como referente en el entorno local y regional como prestador de servicios de excelente calidad; además que su ventaja en la posición geográfica contribuye que pueda prestar los servicios en otras zonas y departamentos.

El ejercicio del benchmarking donde se comparó el Centro Integral de servicios RECTIMOTORS, con las demás empresas que comparten su mismo fin, fue de gran importancia ya que se identificaron factores de éxito y se pudo observar que el C.I.S. RECTIMOTORS está dentro de las cinco empresas más competitivas y fuertes del gremio y que debe mejorar para ser la numero uno, que las otras empresas son muy fuertes en el sector, tienen gran posicionamiento y reconocimiento porque cuentan con elementos estratégicos que le han permitido mejorar sus capacidades competitivas.

La realización de la matriz DOFA, fue de gran utilidad pues a través de esta se logra analizar cada ámbito y proponer alternativas de mejoramiento, por lo tanto, ayuda a dar una mirada amplia y concluyente gracias al cruce que este permite entre debilidades oportunidades.

Con la realización del actual trabajo se pudo replantear la visión y la misión a través de herramientas que permite definir los componentes que debe tener la visión y misión de forma ordenada, clara y concisa.

El plan de acción diseñado es una herramienta que da claridad al gerente general sobre cómo debe orientar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que, se desarrollaron bajo un enfoque integral el cual tiene en cuenta cada componente estratégico que compone el C.I.S. RECTIMOTORS.

El plan estratégico es un instrumento que permite adaptarse a los constantes cambios que se presentan durante el desarrollo, debido a que es necesario realizar un seguimiento y control de lo establecido mediante los objetivos estratégicos para dar cumplimiento a las estrategias.

Finalmente, el éxito de cumplimiento del plan estratégico es un compromiso de toda la organización por lo cual se debe estar estudiando y socializando, es importante que el personal se sienta incluido y comprometido con el crecimiento de la entidad.

17. RECOMENDACIONES

Se recomienda revisar y definir presupuesto para dar cumplimiento a las estrategias y planes de acción.

Implementar un sistema de compensación de incentivos, atados al cumplimiento de las metas programadas, lo que facilitará el cumplimiento de objetivos estratégicos y elevará la motivación del principal recurso de la organización, el talento humano.

Se debe involucrar a todos los colaboradores en la implementación del plan estratégico y además capacitarlos en las labores a realizar.

Se recomienda a la organización asumir que la planeación estratégica es un método de solución y anticipación a los problemas que pueda tener la compañía.

Es muy importante realizar el seguimiento y actualizar constantemente las herramientas desarrolladas en el proyecto, con el fin de realizar una evaluación y control continuo de los planes propuestos.

Es importante determinar la innovación como eje diferenciador de la oferta ante la creciente competencia de instituciones similares.

Se recomienda establecer procesos que conlleven a alianzas estratégicas para el desarrollo de las actividades y mejorar el impacto de las mismas.

Es importante establecer medios de comunicación efectivos que permitan mantener informada a los clientes y clientes potenciales sobre los servicios y como acceder a ellos. Además de contribuye al posicionamiento de la marca y de la identidad corporativa

18 BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT G. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Ediciones Universidad del Valle. Bogotá. 2014. P.30

BETANCOURT G. Benjamín. Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Escuela Nacional del Deporte.Cali.2014. p.16

BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Colección Notas de Clase. 2011. P.57

BEJARANO R. Ana Julia. Y ORTIZ M, Julián Andrés. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ PARA EL PERIODO 2016 – 2020. Trabajo de grado. Universidad del Valle. Tuluá. 2016

CHIAVENATO. Cultura Organizacional & Estilos de Dirección Orientados al Mercadeo. 2008. p.39

DEVIA A. Claudia. Y VILLARRAGA V. Ángela María. Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda. Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas. 2009

FRED R. DAVID. Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003.p.54

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1997), El cuadro de mando integral, The balanced scorecard, Barcelona: Gestión 2000. 250p

KOTLER, Philip y Armstrong Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall.

LEON G. Schiffman Comportamiento Del Consumidor (10ª ED.) PRENTICEHALL, 2011. 380P.

LERMA, Alejandro; BÁRCENA, Sergio. Planeación Comercial, Editorial Alfaomega. Bogotá. 2012. P.54.

LERMA, Alejandro; BÁRCENA, Sergio. Planeación Estratégica por áreas funcionales, Editorial Alfaomega. Bogotá. 2012.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2002.150p.

MINZTBERG.H. QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House.2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. TM Editores, Ediciones Unidades. Santafé de Bogotá. 2004. P.78

PEREZ, M. Planeación Estratégica. Centro Editorial. Universidad del Valle Cali. 1990. P.58

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestion.3R editores, 2003.p.23

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – metodología –alineamiento, implementación y mapas estrategicos.3R editores, 2012.

STEINER. G. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía editorial Continental. Mexico.1995. p.68

STRICKLAND, Thompson. Administración Estratégica. Conceptos y casos. McGraw-Hill.2001

VIDAL A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004. P.32

VALENCIA R. Joaquín. Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y mediana empresa. Thomson Editores. 4ª. Ed. 2001

WHEELLEN, Thomas. HUNGUER David. Administración Estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. Prentice Hall.2007