

**“PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”**

**MARÍA TERESA GÓMEZ DIAZ
MARIA PAULINA OJEDA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.
2009**

**“PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”**

**MARÍA TERESA GÓMEZ DIAZ
MARIA PAULINA OJEDA GOMEZ**

**Monografía presentada como requisito parcial para optar
al título de Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

2009

Cartagena, 23 de Junio de 2009

Señores
COMITÉ DE INVESTIGACIONES
Programa de Administración de Empresas
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Cordial saludo.

Nos dirigimos a ustedes con el objeto de informarles que hemos finalizado la elaboración de nuestro proyecto de grado, el cual tiene como título: **“PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA *ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS* EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”**.

Atentamente,


MARÍA TERESA GÓMEZ DÍAZ


MARÍA PAULINA OJEDA GÓMEZ

Cartagena, Mayo 22 de 2009

Administradora
NETTY HUERTAS CARDOZO
Directora del Programa de Administración de Empresas
Universidad Tecnológica de Bolívar

Cordial saludo.

Me permito presentar el trabajo final de Monografía de Minor en Marketing Estratégico elaborado por las estudiantes **MARIA TERESA GÓMEZ DÍAZ Y MARIA PAULINA OJEDA GÓMEZ** titulado **“Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa Almacén y Taller Moto Repuestos”** de Cartagena, el cual estuve asesorando y considero cumple los aspectos básicos para ser evaluado como trabajo de requisito para optar el título de Administradoras de Empresas.

Cordialmente



Raúl E. Acosta Mesa
Profesor de Tiempo Completo

Cartagena, junio 25 de 2009

PODER ESPECIAL

Nosotras **MARÍA TERESA GÓMEZ DÍAZ**, identificada con cedula de ciudadanía N° 45.547.060 de Cartagena y **MARÍA PAULINA OJEDA GÓMEZ**, identificada con cedula de ciudadanía N° 45.564.939 de Cartagena, autorizamos a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**, para publicar nuestro trabajo de grado titulado "**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE ALMACEN Y TALLER MOTO REPUESTO**" en el catalogo de la Biblioteca.

PRESENTACION PERSONAL
ANTE LA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO
CARTAGENA
Fue presentado personalmente este documento por
Maria Teresa Gomez
MARÍA TERESA GÓMEZ DÍAZ
C.C. 45.547.060 de Cartagena con C.de C. No.: 45.547.060
Cartagena 25 JUN. 2009 de 200
LA NOTARIA SEXTA PRINCIPAL
Maria Teresa Gomez



Maria Paulina Ojeda
MARÍA PAULINA OJEDA GÓMEZ
C.C. 45.564.939 de Cartagena

PRESENTACION PERSONAL
ANTE LA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO
CARTAGENA
Fue presentado personalmente este documento por
Maria Paulina Ojeda
MARÍA PAULINA OJEDA GÓMEZ
Con C.de C. No.: 45.564.939
Cartagena 25 JUN. 2009 de 200
LA NOTARIA SEXTA PRINCIPAL
Maria Paulina Ojeda



Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, Junio 23 de 2009

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	3
0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
0.2 OBJETIVOS	4
0.2.1 General	4
0.2.2 Específicos	4
0.3 JUSTIFICACIÓN	5
0.4 MARCO REFERENCIAL	6
0.5 METODOLOGÍA	6
1. LA EMPRESA <i>ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS</i> Y LA NECESIDAD DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	7
1.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	7
1.2 LOS PRODUCTOS	7
1.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA	9
1.4 NECESIDAD DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA	9
2. ANALISIS GENERAL DEL ENTORNO DE LA EMPRESA <i>ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS</i>	10
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO	10
2.1.1 Evolución general de la economía colombiana	10
2.1.2 Mercado de trabajo	12
2.1.3 La inflación	13

2.1.4 Tasas de interés	15
2.1.5 Devaluación	15
2.1.6 Situación política	18
2.1.7 Aspecto tributario o legal	19
2.1.8 Firma de acuerdos de libre comercio	20
2.1.9 Aspecto sociocultural	20
2.1.10 Entorno económico local	20
2.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	22
2.2.1 Ciclo de vida del sector	22
2.2.2 Rivalidad entre competidores	23
2.2.3 Competidores directos	23
2.2.4 Fortalezas de los competidores directos	25
2.2.5 Debilidades de los competidores directos	25
2.2.6 Barreras de entrada	26
2.2.7 Tendencias de los competidores	26
2.2.8 Formas nuevas de competencia para el sector	27
2.2.9 Amenaza de nuevos competidores	27
2.2.10 Poder Negociador de los Compradores	28
2.2.11 Poder Negociador de los Proveedores	29
2.2.12 Principales problemas en el ámbito empresarial	30
3. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS	31
3.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA	31
3.1.1 Método aplicado	31
3.1.2 Capacidad directiva	32
3.1.3 Capacidad financiera	34
3.1.4 Capacidad del Recurso Humano	36
3.2 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS	38
3.2.1 Estilo de dirección	38
3.2.2 Manejo del capital humano	39

3.2.3 Políticas de gestión	39
3.2.4 Sistematización de los procesos administrativos y contables	40
3.2.5 Estructura de costos	40
3.2.6 Política de financiamiento	41
3.2.7 Política de inversión	41
3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING	41
3.3.1 Estrategias de venta	41
3.3.2 Estrategias de publicidad	42
3.3.3 Estrategias de competencia	42
3.4 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA	43
3.4.1 Fortalezas	43
3.4.2 Debilidades	44
3.4.3 Amenazas	45
3.4.3 Oportunidades	46
4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS	47
4.1 DECLARACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA	47
4.1.1 Misión	47
4.1.2 Visión	47
4.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	
4.2.1 Objetivos estratégicos	48
4.2.2 Metas estratégicas	48
4.2.3 Beneficios esperados.	48
4.2.4 Diseño de las estrategias	49
4.3 POLÍTICAS QUE SUSTENTAN EL PLAN ESTRATÉGICO	59
4.4 IMPLANTACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO	60
5. RECOMENDACIONES PARA LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES DE LA EMPRESA ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTO	61
5.1 ENFOQUE TEORICO DEL CAPITULO	61

5.2 CRITERIOS PARA REDEFINIR LA GESTION EMPRESARIAL DE ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS	63
5.3 LA CALIDAD PARA OBTENER VENTAJAS EN EL SECTOR	64
5.3.1 Pertinencia de los círculos de calidad	64
5.3.2 Importancia de proveedores para lograr la calidad	65
5.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD	66
5.4.1 Resultados esperados	67
5.4.2 Complejidad de la competitividad	67
5.4.3 Definición de la estrategia competitiva	68
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Capacidad Directiva	33
Cuadro 2. Matriz de Capacidad Financiera	35
Cuadro 3. Matriz de Capacidad del Recurso Humano	37
Cuadro 4. Acciones estratégicas para el posicionamiento en el mercado	56
Cuadro 5. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para capacitar al personal	58

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Evolución del crecimiento económico en Colombia, 2000 – 2008	11
Gráfica 2. Evolución del desempleo en Colombia, 2002 – 2008	13
Gráfica 3. Evolución de la inflación en Colombia, 1998 – 2008	14
Gráfica 4. Evolución de la cotización del Dólar Americano (2000 – 2008) (Peso / Dólar). A diciembre 31 de cada año	17

RESUMEN

1. **Título:** “PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA *ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS* EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”.
2. **Autor:** MARÍA TERESA GÓMEZ Y MARIA PAULINA OJEDA
3. **Objetivo general:** Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa *Almacén y Taller Motorepuestos* en la ciudad de Cartagena.
4. **Metodología:** Tipo de investigación de carácter descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Además se pretende elaborar un plan estratégico que cumpla con todas las características de un proceso formal de planeación estratégica, de acuerdo con las necesidades de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*.
5. **Principales conclusiones:**
 - ✚ La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Será inútil esta planificación si la dirección de *Almacén y Taller Moto Repuestos* no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.
 - ✚ Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general de la empresa ya quería hacer.
 - ✚ El plan estratégico diseñado especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico.
 - ✚ Actualmente *Almacén y Taller Moto Repuestos* se ve enfrentada a grandes desafíos. La mayor competencia de los mercados y el cambiante entorno local y nacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.
 - ✚ Se resalta como aspecto negativo del balance interno el hecho de que la toma de decisiones de los asuntos primordiales y políticas de *Almacén y Taller Moto Repuestos* siguen en manos de la dirección, representada por los gerentes de áreas o departamentos, por lo que no existe una participación directa de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Almacén y Taller Moto Repuestos es una empresa pequeña que vende accesorios y repuestos originales para motocicletas en la ciudad de Cartagena desde hace más de cuatro años, obteniendo en ese corto tiempo una evolución positiva de sus ventas y participación en el mercado. Este desempeño se ha logrado sin tener un direccionamiento estratégico debidamente formulado, por lo que en los actuales momentos esta situación es vista por los propietarios de la empresa como una seria debilidad para seguir manteniéndose y creciendo en un mercado cada vez más competitivo por la cantidad de empresas que han entrado a competir en los últimos meses. Consciente de esta situación, *Almacén y Taller Moto Repuestos* se ve en la necesidad de evaluar el desempeño de la empresa en cada una de sus áreas y con base en un diagnóstico de competitividad descubrir cuáles son los aspectos en los que la empresa debe mejorar.

Dada esa situación y teniendo en cuenta el auge del mototaxismo en Cartagena, que constituye la principal demanda de accesorios y repuestos para motos, en estos momentos la empresa comienza a ver agotadas sus posibilidades de expansión, por lo que es necesario establecer metas de crecimiento y posicionarse mejor en el mercado. En este contexto, el objetivo general del presente trabajo consiste en elaborar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa, a través de un análisis estratégico de la misma y de su entorno que le permita definir claramente los objetivos estratégicos y establecer las guías generales de acción para realizarlos, con el fin de asegurar su éxito y permanencia en el sector de los accesorios y repuestos para motocicletas.

En general, se espera que la realización de la presente investigación aporte a la necesidad de concretar el plan de direccionamiento estratégico descrito, el cual está respaldado por el interés del propietario en seguir manteniéndose en el mercado y lograr éxitos en el lanzamiento de nuevos accesorio y repuestos para motocicletas. Así, con base en las

necesidades y expectativas del propietario y Representante Legal de la empresa, se espera haber proporcionado recomendaciones y estrategias concretas a implementar para lograr el posicionamiento del negocio en el sector de venta de repuestos y partes para motocicletas.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Almacén y Taller Moto Repuestos es una empresa que vende repuestos originales para motocicletas en la ciudad de Cartagena en la dirección Torices Paseo Bolívar carrera 17 No. 42 – 26. Lleva 4 años operando en el mercado y su Número de Identificación Tributaria (NIT) es 9 0 8 1 7 3 2 - 2. A pesar de ser una empresa pequeña, la evolución positiva que ha tenido durante el tiempo de funcionamiento, se ha logrado gracias a la participación activa de la gerencia en la toma de decisiones para la coordinación de actividades como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, especialmente las personas dedicadas a la actividad del mototaxismo, con la ayuda de un personal responsable y comprometido con su labor.

En términos generales, existe una constante preocupación por el buen manejo y funcionamiento de los equipos de trabajo dentro de la organización; así como por el aseguramiento de la calidad del servicio y producto que ofrece. Sin embargo, para la empresa estos aspectos positivos no son suficientes para lograr un elevado nivel de desempeño y competitividad dentro del sector en que compete, pues a través de consultas e indagaciones realizadas a empleados y directivos de la empresa se han identificado algunos aspectos negativos tales como: la falta de planes operacionales que muestren con claridad cuáles son los objetivos que *Almacén y Taller Moto Repuestos* quiere lograr y las estrategias que permitan alcanzarlos; la ausencia de elementos como visión, misión y valores que dirijan los esfuerzos del negocio y conformen su filosofía; además de la necesidad de conocer claramente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas frente a su entorno.

Consciente de esta situación, *Almacén y Taller Moto Repuestos* se ve en la necesidad de evaluar el desempeño de la empresa en cada una de sus áreas y con base en un diagnóstico de competitividad descubrir cuáles son los aspectos en los que la empresa debe mejorar. Por tanto, con los aspectos destacados por la empresa y los resultados reflejados durante los últimos años, se puede afirmar que la esta empresa carece de los elementos necesarios para llevar a cabo el planeamiento estratégico y/o dirección estratégica que requiere actualmente cualquier negocio que busque eficiencia y competitividad para sobresalir dentro del mercado.

Dada esta razón y teniendo en cuenta el auge del mototaxismo en la ciudad en estos momentos, la empresa ha visto agotadas sus posibilidades de expansión en el sector de los repuestos originales para motocicletas y en general en el medio empresarial cartagenero, ya que no posee un plan estratégico que le permita desarrollar estrategias a corto y largo plazo para establecer metas de crecimiento y posicionarse mejor en el mercado.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 General. Elaborar un Plan Estratégico para la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*, a través de un análisis estratégico de la empresa y su entorno que le permita definir claramente sus objetivos organizacionales y establecer las guías generales de acción para realizarlos, con el fin de asegurar su éxito y permanencia en el sector donde se encuentra

0.2.2 Específicos.

- ✚ Realizar un análisis del entorno externo de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

- ✚ Realizar un diagnóstico interno de la empresa, definiendo cuáles son los puntos fuertes y débiles en su estructura organizacional y operativa.

- ✚ Analizar la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los competidores, con el fin de definir los factores críticos y claves de éxito, que permitan garantizar el crecimiento de *Almacén y Taller Moto Repuestos* en el sector.
- ✚ Definir la filosofía corporativa de la empresa objeto de estudio dentro de la planificación estratégica a seguir, definiendo visión, misión, principios corporativos y valores.
- ✚ Formular estrategias teniendo en cuenta una definición clara y precisa de objetivos cuantificables, el cronograma de actividades para su ejecución y la participación de todas las áreas de la empresa para la obtención de los mismos.
- ✚ Plantear recomendaciones para los enfoques administrativos y gerenciales de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

0.3 JUSTIFICACIÓN

El motivo de esta investigación está respaldado por el interés del propietario y Representante Legal de *Almacén y Taller Moto Repuestos* Señor Jaime Alfonso Mendoza Gómez, por superar los problemas de la empresa en sus áreas de funcionamiento, tales como: planeamiento estratégico, operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas y contabilidad, recursos humanos, entre otros aspectos. Así, considerando que la competitividad es la capacidad que puede tener la empresa como herramienta para trabajar eficientemente en los mercados locales, regionales o nacionales en forma sostenida, se ha estimado que desde el punto de vista teórico y práctico, la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* podría participar activamente con un potencial de mejoramiento en el mercado, si se toman las acciones correctivas necesarias en cada una de las áreas identificadas en el diagnóstico.

Entre todas estas áreas se identificaron de manera preliminar secciones verdaderamente críticas para el mejoramiento en el desempeño de la organización, de las cuales el área de Planeamiento Estratégico es la que muestra el mayor porcentaje de deficiencia. Siendo esta área la base principal sobre la cual opera una organización, se puede decir que es un factor determinante del éxito o fracaso futuro para *Almacén y Taller Moto Repuestos*, lo cual se ve reflejado en la realidad de la empresa, en su falta de dirección estratégica y el bajo nivel de compromiso para llevar a cabo sus metas. En fin, con el interés y debido apoyo de la gerencia de *Almacén y Taller Moto Repuestos* se quiere con este trabajo aprovechar la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y a su vez identificar las estrategias necesarias para mejorar el nivel de competitividad de esta empresa.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco teórico. Serna dice que la planeación estratégica es: “Un sistema dinámico de gestión participativa que facilita a los directivos la definición de la misión, visión corporativa, los objetivos y las metas de mediano y largo plazo, la estrategia y los programas de acción, y en general tomar decisiones congruentes con dichos objetivos y metas con base en información confiables y oportuna”¹. Explicado de otra forma, la planeación estratégica es un método que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización algunos procedimientos que permitan enfrentar mejor el futuro de la empresa, es convertir a la organización en una entidad con capacidad para reaccionar y anticipar (proactiva)². Fred R. David sintetiza todo el proceso de la planeación estratégica en la siguiente frase³:

Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de

¹ SERNA, Humberto. *Gestión Estratégica, auditoria organizacional. Una guía para el diagnostico estratégico*. Santa Fe de Bogota. Universidad de los Andes, facultad de Administración, 1992. P. 2.

² *Ibíd.* P. 2

³ DAVID R., Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. 1997. P. 19.

estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Planear es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo, comprendiéndose más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Hay unificación de criterios en que para la realización de la planeación estratégica primero se realiza el diagnóstico estratégico, en el cual se determina la situación actual de la empresa, tanto interna como externamente; ello porque: "En cualquier empresa la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y de las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados"⁴. El principal objetivo del diagnóstico estratégico es poder determinar las ventajas competitivas que tienen las empresas bajo el análisis y la estrategia a emplear que más le convenga en función de sus características propias y obviamente de las del mercado en que se mueve. Dichas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, pues en definitiva: "La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere

⁴ TERRY, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982, p. 284.

hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia"⁵.

En el análisis interno se tienen en cuenta aspectos como:

- Análisis de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos y tecnología, entre otros) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Los argumentos expuestos guardan relación con el pensamiento del autor Hernando Mariño, quien sostiene:

Las empresas no necesitan esperar a que algunos de sus clientes presenten una queja, un reclamo o una sugerencia para mejorar sus bienes y servicios. Se requiere una actitud más proactiva, se necesita que conozcan a su clientela, que permanezcan a la escucha de sus clientes actuales y potenciales, que identifiquen elementos que también o que tan mal colmen sus requerimientos y que tengan certeza de cómo la clientela los compara en los aspectos claves de calidad con los competidores, de manera que sepan cuáles son las áreas estratégicas por mejorar y alinien a toda la empresa para alcanzar la calidad exigida por los clientes⁶.

⁵ EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998. P.4.

⁶ MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. TM Editores. Santafé de Bogotá, 1.993. P. 101.

Por su parte, en el análisis externo hay que considerar las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno. Entonces algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis dependiendo de si representan una oportunidad o una amenaza son:

Oportunidades:

- ¿A que buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De que tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Que cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Los requerimientos de productos están cambiando?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

- ¿Puede algunas de las debilidades afectar seriamente la empresa?

Lo argumentado significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar mejores resultados empresariales. En esa perspectiva, Hill y Jones afirman que:

En la práctica, la estrategia de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar estratégicamente⁷.

Complementando teóricamente el diseño del plan estratégico para la empresa objeto de estudio, a continuación se muestra otro de los enfoques relacionados con el tema de la planeación estratégica. Se trata de las investigaciones sobre competitividad de Michael E. Porter, quien desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de estrategias. Este enfoque conocido como "*el modelo de las cinco fuerzas*", se concentra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria, las cuales son⁸:

- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.

⁷ HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. P. 8.

⁸ Obtenido de Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter_de_las_5_fuerzas.

- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, mas limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. En sus palabras: “La obsesión del posicionamiento –alguna vez el corazón de la estrategia- se fue relegando por ser demasiada estática frente al dinamismo de los mercados y ante las cambiantes tecnologías. Basándose en el nuevo dogma, los rivales pueden rápidamente asimilar, e incluso copiar, cualquiera posición de mercado, convirtiéndose en temporal la ventaja adquirida”⁹.

Este modelo analiza el entorno de las industrias conformadas a su vez por compañías, las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Dichos sustitutos cercanos satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. En este marco, el desafío para los gerentes de la empresa consiste primeramente en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente empresarial cambiante a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan su organización en el actual contexto económico del sector.

Y es que la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En este sentido la ventaja competitiva tiene relación directa con el de la estrategia, pues las acciones desarrolladas en el marco de ésta determinan la capacidad competitiva; así, si la empresa aplica una estrategia de diferenciación por calidad (por ejemplo), la capacidad competitiva va a fortalecerse en lo que respecta a los procesos, los productos, el uso del conocimiento y la actitud positiva frente a los clientes. De esta manera, la administración estratégica se considera como: "La configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias"¹⁰.

⁹ PORTER, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997. P. 81.

¹⁰ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores. P. 4.

Siguiendo con Porter, en cuanto a los aspectos básicos de estrategia empresarial: “La Estrategia Competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor”¹¹. Lo que propone Porter es una estrategia de diferenciación para las empresas que quieren realizar un trabajo fuerte que satisfaga en alto grado al cliente, con el fin de lograr su lealtad y una retribución significativa. En la práctica, generalmente la estrategia de diferenciación se basa en determinados factores perceptibles para los consumidores como la calidad, la atención al cliente, la entrega oportuna y la innovación.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. Un término que se debe definir es el de formulación de misión estratégica; al respecto se ha teorizado que: “La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado”¹². Es decir, una formulación de misión incorpora la filosofía de la estrategia de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer. Es por esto que una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Así mismo, la planeación estratégica también induce a que las empresas definan una visión estratégica, la cual se debe reflejar en la misión de la organización. Para Serna, ésta es entendida como: “La formulación explícita a largo plazo de los propósitos de la empresa, así como la identificación de tareas y actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”¹³. Por tanto, la formulación de la visión, al igual que la misión, hace parte de la definición corporativa de la empresa.

¹¹ PORTER, Op. cit., p. 83.

¹² DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis. P. 7.

¹³ SERNA, Op. cit., p. 34.

Otro término clave es el de objetivos, el cual, en forma general se puede definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Según Fred David: “Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas”¹⁴. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Y algo también importante es que los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

El direccionamiento es utilizado para guiar a la empresa hacia donde quiere llegar, define su razón de ser y los lineamientos fundamentales de un negocio y estos tienen que ver precisamente con fines institucionales, misión, visión, valores y estrategias. Define básicamente los propósitos de la empresa para realizar el plan estratégico. Pero el mismo Porter previene que: “La dificultad para desarrollar o recuperar una estrategia clara es frecuente y primariamente de naturaleza organizativa y depende del liderazgo. Habiendo tantas fuerzas que se oponen a la toma de opciones y a las renuncias, es necesario contar con un sólido marco intelectual que actúe de contrapeso y guíe la estrategia. Además, es esencial contar con unos líderes fuertes que estén dispuestos a tomar opciones”¹⁵. Por lo general, esto sería posible si la dirección del negocio posee fortalezas como:

- Habilidades de sus Directivos.
- Capacidad de Liderazgo.
- Capacidad de Motivación.

¹⁴ Ibid., p. 10.

¹⁵ PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999. P. 77.

- Coordinación.
- Formación, experiencia, etc.
- Flexibilidad y Adaptabilidad.

Todo esto se debe a que: "En cualquier empresa la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y de las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados"¹⁶. Luego, las organizaciones que tendrán más posibilidades de éxito en el nuevo entorno competitivo serán indiscutiblemente aquellas que sean capaces de adoptar rápida y adecuadamente cambios sistemáticos y de todos los procesos. Y en esa misma medida es importante que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

0.4.2 Marco conceptual.

Costo de oportunidad: Rentabilidad del mercado de capitales a la que renuncia para invertir en otra alternativa.

Entorno: Conjunto de agentes externos a la organización que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

Estrategia: Es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es

¹⁶ TERRY, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982, p. 284.

la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

Metas: Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo.

Misión: Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

Objetivo: Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación: Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Planeación estratégica: Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando. La cual se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado.

Procedimientos: Son guías para la acción y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

Presupuesto: Es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Recursos: Son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos.

Rentabilidad: Porcentaje que represente la utilidad obtenida durante un periodo con relación al capital, ventas, o activos utilizados.

Resultados: Expresa el cambio real de la situación inicial medidos en términos de los productos, efectos o impactos generado, a partir de los objetivos definidos.

Incertidumbre: Es un caso particular de riesgo que ocurre cuando no se tienen antecedentes históricos de las probabilidades de ocurrencia de eventos o situaciones y por tanto no se puede determinar una probabilidad de ocurrencia objetiva.

Valores: Principios que rigen el comportamiento de los empleados dentro y fuera de la empresa. Crean cultura organizacional y colectiva que ayudan a generar la misión y visión de la empresa.

Visión: Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.

0.5 METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se propone llevar a cabo es de carácter descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Además se pretende elaborar un plan estratégico que cumpla con todas las características de un proceso formal de planeación estratégica, de acuerdo con las necesidades de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

Los datos arrojados en el proceso investigativo serán procesados principalmente mediante el uso de la estandarización de respuestas, cruce de variables en el formato de encuesta a desarrollar y algunos estadígrafos de uso frecuente en análisis de estadísticas con el fin de organizar la información. Después se resumen en gráficas o cuadros, según la conveniencia.

1. LA EMPRESA *ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS* Y LA NECESIDAD DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Almacén y Taller Moto Repuestos es una empresa que vende repuestos, piezas, partes y accesorios originales para todas las marcas de motocicletas en la ciudad de Cartagena en la dirección Torices Paseo Bolívar carrera 17 No. 42 – 26. Lleva 4 años operando en el mercado. Su Número de Identificación Tributaria (NIT) es 9 0 8 1 7 3 2 - 2.

A pesar de ser una empresa pequeña, ha tenido una evolución positiva durante el tiempo de funcionamiento, lo cual se ha logrado gracias a la participación activa de la gerencia en la toma de decisiones para la coordinación de actividades como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, especialmente las personas dedicadas a la actividad del mototaxismo, con la ayuda de un personal responsable y comprometido con su labor.

1.2 LOS PRODUCTOS

Almacén y Taller Moto Repuestos vende una amplia gama de repuestos originales, accesorios y lubricantes para el correcto funcionamiento y desempeño de motocicletas de marcas como: Suzuki, Yamaha, Jincheng, Kawasaki, Jialing y Auteco, entre otras. Entre los productos que vende para motos, se encuentran los siguientes:

 Empaques.

 Pistón.

- ✚ Anillos.
- ✚ Pasador
- ✚ Pines.
- ✚ Rodamientos.
- ✚ Arandelas.
- ✚ Bujías.
- ✚ Llantas.
- ✚ Neumáticos.
- ✚ Cascos.
- ✚ Aceites y lubricantes.
- ✚ Partes de frenos.
- ✚ Escapes.
- ✚ Luces.
- ✚ Radiador.
- ✚ Etc.

1.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia competitiva de la empresa se fundamenta en la calidad del producto, el servicio al cliente y el mejoramiento continuo.

1.4 NECESIDAD DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

A través de consultas e indagaciones realizadas a empleados y directivos de la empresa se han identificado algunos aspectos negativos tales como: la falta de planes operacionales que muestren con claridad cuáles son los objetivos que *Almacén y Taller Moto Repuestos* quiere lograr y las estrategias que permitan alcanzarlos; la ausencia de elementos como visión, misión y valores que dirijan los esfuerzos del negocio y conformen su filosofía; además de la necesidad de conocer claramente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas frente a su entorno.

Consciente de esta situación, *Almacén y Taller Moto Repuestos* se ve en la necesidad de evaluar el desempeño de la empresa en cada una de sus áreas y con base en un diagnóstico descubrir cuáles son los aspectos en los que la empresa debe mejorar. Por tanto, con los aspectos destacados por la empresa y los resultados reflejados durante los últimos años, se puede afirmar que la esta empresa carece de los elementos de dirección estratégica que requiere actualmente cualquier negocio que busque un posicionamiento y competitividad para sobresalir dentro del mercado.

2. ANALISIS GENERAL DEL ENTORNO DE LA EMPRESA *ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS*

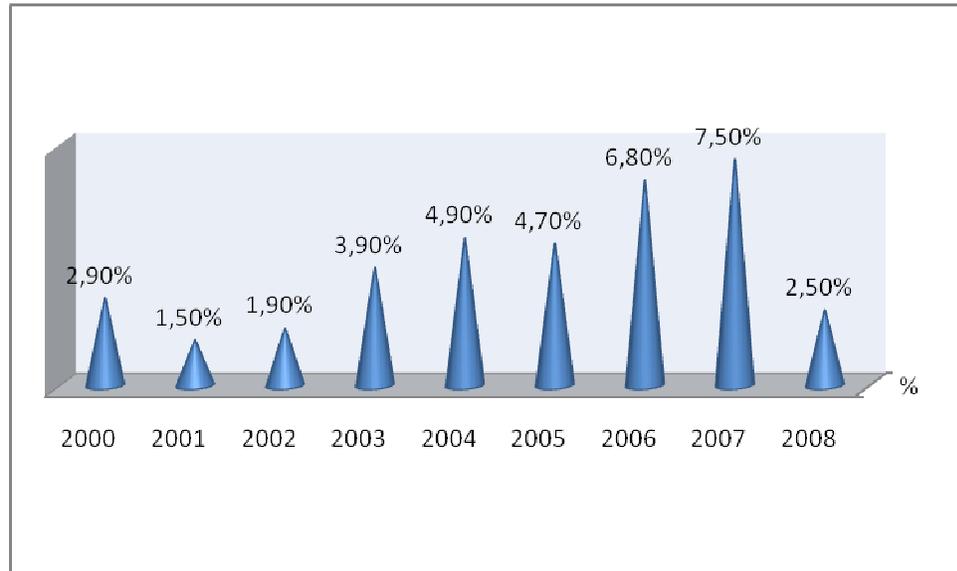
Para realizar el plan de direccionamiento estratégico que requiere la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*, resulta necesario en primer lugar visualizar el ambiente externo a esta organización debido que todos los cambios que se originen fuera de la empresa, afectarán a este proyecto directa o indirectamente. El sustento de lo anterior radica en que las modificaciones de los últimos años al régimen de comercio, reforma tributaria, financiera, aduanera, nueva legislación cambiaria, reforma laboral y otras acciones dentro del marco de la modernización económica para transformar el patrón competitivo en Colombia, han obligado a intensificar los cambios de índole competitivo en las empresas, para estimular la eficiencia y mejorar la productividad en un marco económico más competitivo. A continuación se detallan los aspectos del entorno contemplados en el análisis de la situación.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Evolución general de la economía colombiana. Es evidente que la demanda del sector de repuestos para motos depende en última instancia de la evolución de la economía en su conjunto, por lo que juega un papel importante el análisis del comportamiento de la economía en general. Al respecto, se tiene que después de seis años consecutivos de crecimiento económico, "el ciclo de bonanza económica llega a su fin en 2008", año en que la expansión fue apenas de 2,5 por ciento, un 5% menos que el año anterior¹⁷. Se trata del crecimiento económico más bajo en los últimos cinco años en el país, pues desde 2003 el Producto Interno Bruto (PIB) no era inferior al 3,9%. Ver gráfica 1.

¹⁷ El presidente Uribe había dicho que el PIB no crecería más allá del 3,2 por ciento, una apreciación desfasada respecto al dato revelado por el DANE.

Gráfica 1. Evolución del crecimiento económico en Colombia, 2000 – 2008.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

En los últimos años, la economía del país se había caracterizado por sus altas tasas de crecimiento, que sumadas a los avances en seguridad, propiciaban un entorno favorable para la inversión y el comercio internacional, generando a su vez confianza a los agentes económicos de dentro y fuera del país. Las tasas de crecimiento económico, tuvieron un progresivo aumento desde el 2002 volviendo cada vez más optimistas a los empresarios nacionales. El 2007 terminó con un balance muy positivo para la economía colombiana creciendo en un 7.5%, el máximo nivel de crecimiento que se ha presentado.

La situación se explica porque la profunda recesión en los países industrializados, los problemas en los mercados de capitales, y la caída de los precios de las materias primas internacionales, se unieron para deprimir el crecimiento no sólo de Colombia sino en toda la región, que no ha podido sustraerse al desaceleramiento económico global en el 2008. A pesar de los esfuerzos para mitigar el impacto económico, el gobierno de Colombia no logró implementar políticas fiscales contra cíclicas agresivas para combatir la baja del ciclo económico.

La caída del PIB se debe a la baja en la demanda doméstica, la inversión y el consumo privado y público. El actual panorama de Colombia no es tan alentador ya que las exportaciones, la inversión extranjera y las remesas no están creciendo a un buen ritmo en comparación con los últimos años. Al respecto, Guillermo Perry Rubio, ex ministro de Hacienda de Colombia y consultor, afirma que: “Lo que viene en los próximos meses, como lo vaticina el FMI (Fondo Monetario Internacional), Estados Unidos y Europa y la fuerte desaceleración que se espera en Venezuela y Ecuador terminarán por afectar las remesas de colombianos que trabajan en esos países, que están sufriendo una reducción en sus ingresos, lo que impactará también las exportaciones menores a pesar de que la reducción reciente las ayudará a mitigar la menor demanda externa”¹⁸.

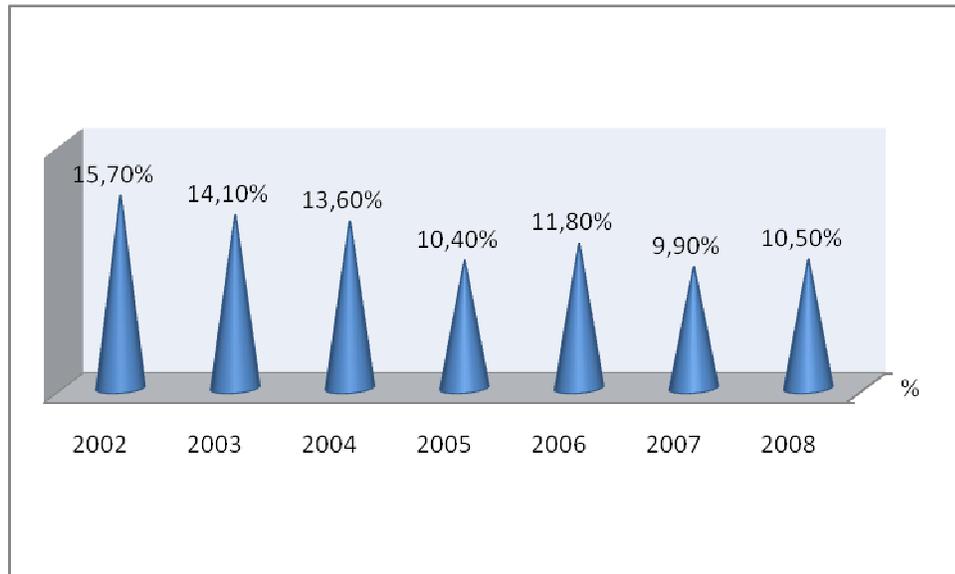
Queda pues, un espacio para la incertidumbre ya que en aspectos económicos es difícil saber cuál será el comportamiento del mercado para el 2009. Tanto es así que el propio Gobierno nacional estima que la meta de crecimiento para este año puede estar entre el 0.5% y el 1.5%¹⁹.

2.1.2 Mercado de trabajo. La tasa de desempleo, que es la relación porcentual entre el número de personas desocupadas y la población económicamente activa, presentaba desde 2003 una tendencia positiva, tal como se puede apreciar en la gráfica 2. Esto se debe esencialmente a que la composición del empleo y del producto cambió sustancialmente en el nuevo siglo, pues desde el punto de vista del empleo, la industria creció en el periodo objeto de análisis (2002-2008) y la construcción presenta su auge impresionante desde hace más tres años, especialmente en la ciudad de Cartagena.

¹⁸ SEÑALES. La Revista Latinoamericana. Ideas para los tiempos difíciles. Edición 81. Diciembre de 2008 – Enero de 2009. P. 15.

¹⁹ http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-03-26/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4901754.html

Gráfica 2. Evolución del desempleo en Colombia, 2002 – 2008.



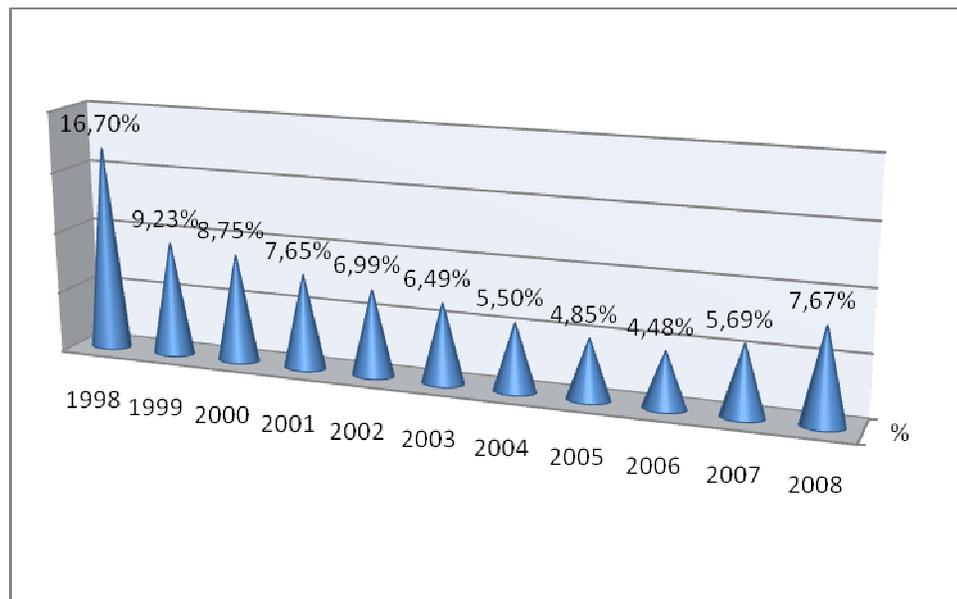
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

Sin embargo, para el 2008 la tasa de desempleo aumentó en 0,6 puntos porcentuales frente a la registrada en igual periodo de 2007, cuando el desempleo en el país se ubicó en 9,9 por ciento, es decir, una tasa de desempleo de un dígito. Como es obvio, la mayor preocupación en este momento era precisamente que la contracción de la actividad económica señalada en el acápite anterior se trasladara al mercado de trabajo urbano, situación que ya es evidente. En fin, lo cierto es que mientras las tendencias de la población económicamente activa sigan esa dinámica y aumente la tasa de desempleo, empeoran las condiciones de poder adquisitivo de las personas, desfavoreciendo las posibilidades de compra.

2.1.3 La inflación. No resulta curioso que otro de los problemas identificado por la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* es el nivel de inflación, demostrándose que este fenómeno también es un elemento relevante del entorno a tener en cuenta. Llama la atención el hecho de que en un escenario positivo de bajo índice de inflación como el actual, las empresas sigan viendo la inflación como un problema. Esto puede ser explicado porque en definitiva los negocios en general consideran que el poder adquisitivo de la moneda no ha aumentado y que tampoco hay un repunte definitivo de la demanda. El nivel

de inflación en Colombia ha venido disminuyendo desde 1999 hasta el 2006, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Evolución de la inflación en Colombia, 1998 – 2008.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

Sin embargo, la inflación al consumidor de Colombia alcanzada al cierre del 2008 superó en casi dos puntos porcentuales la inflación de 2007, que fue de 5,69%. Nótese que se trata del año de más alta inflación desde 2000. Así las cosas, comparado con el año anterior, 2008 fue uno de menor crecimiento y más alta inflación.

En este momento la mayoría de los alimentos van al alza, al igual que el precio del petróleo, lo que afecta también los derivados, los fletes y el transporte de los mismos. Otro de los factores que ha influido en el aumento de la inflación es la escasez alimentaria generada por el cambio climático que perjudica las cosechas y que ha transformado radicalmente la situación del agro en los últimos cincuenta años, a igual que la alta

producción de biocombustibles²⁰. En especial, el incremento de los precios en el sector agropecuario se produce por la baja oferta de alimentos.

Por el momento no se vislumbra una estabilidad en el nivel de precios a nivel nacional, pues la tendencia es al alza. Lo grave es que ese comportamiento de la inflación ha ido de la mano de una desaceleración de la economía, como se dijo en la sección anterior, de crecimientos del PIB superiores a 7,5% en 2007 a unos inferiores a 3% en 2008.

2.1.4 Tasas de interés. En cuanto al problema de las tasas de interés, es claro que las empresas que se dedican al comercio al por menor de accesorios y repuestos para motos han tenido por mucho tiempo obstáculos para acceder a créditos en el sector financiero, pues se tratan en su mayoría de microempresas y pequeñas empresas, razón por la que siguen viendo a las tasas de interés como sinónimo del difícil acceso al financiamiento del sector. En este mismo sentido, a veces el crédito obtenido no es suficiente, por el contrario es costoso y la falta de garantías es uno de los mayores obstáculos para acceder a los recursos del sector financiero.

Pero a pesar de esta situación y los riesgos existentes frente a este sector, cabe decir que diversas entidades del sector bancario nacional se han esmerado en conformar un portafolio de servicios que se adecue en especial a las necesidades de estas organizaciones empresariales. Además, el gobierno y el sector financiero se han comprometido para irrigar recursos al sector empresarial, por lo que la oferta de créditos a más bajo interés en el futuro puede ser mayor, constituyéndose en una oportunidad para la empresa objeto de este trabajo.

2.1.5 Devaluación. Otro factor relevante es la devaluación, o sea la pérdida de valor del peso frente al dólar, que en este momento está al vaivén de la especulación de los capitales financieros nacionales e internacionales y que el Gobierno no puede controlar porque la

²⁰ En el caso de los biocombustibles, estos han generado competencia y, por ejemplo, en Estados Unidos el etanol se fabrica a base de maíz y el biodiesel con aceite de palma lo que lleva a una conversión y rendimiento energético óptimos.

misma la fija el mercado de oferta y demanda de divisas. Este elemento macroeconómico es de vital importancia para el sector comercial de accesorios y repuestos para motos porque en general la fluctuación de la divisa extranjera afecta el costo de la importación de los repuestos por parte de los proveedores.

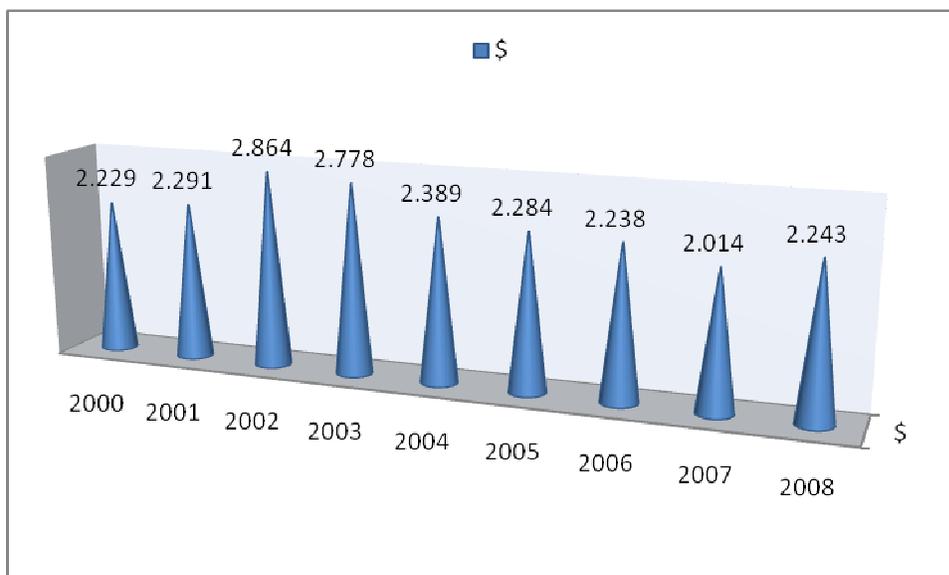
El manejo de la tasa de cambio y las fluctuaciones en el precio del dólar forman parte importante del manejo económico al que deben enfrentarse los gobiernos y los bancos centrales en una situación actual de grandes fluctuaciones en los mercados mundiales. Esta variable macroeconómica es de vital importancia para el producto que vende *Almacén y Taller Moto Repuestos*, ya que en un escenario de revaluación sus ganancias aumentan. Al respecto, durante los últimos años, el fenómeno predominante en la economía de Colombia fue el de la revaluación, es decir, la acentuada valorización de su moneda local y un mercado en el que el precio del dólar ha llegado a tocar pisos y a registrar niveles inimaginables (Ver gráfica 4). Esto porque: “El peso colombiano se ha venido fortaleciendo de forma tal que, como ocurre en otras economías emergentes, el apetito de inversores y hombres de negocios por activos en esta denominación es, también, creciente y con tendencia a consolidarse, favoreciendo aún más la revaluación de la moneda”²¹.

En los primeros meses de 2007 incluso el dólar se cotizó a menos de 2.000 pesos, cifra que inquietaba seriamente a los exportadores del país que dependen, en buena medida, de sus ventas externas de café, flores, banano y carbón, es decir, productos con una tremenda volatilidad en precios. Es así que la situación ha llevado a que en estos tiempos de turbulencia cambiaria, muchas empresas nacionales hayan decidido moverse más en el campo de las importaciones que en exportaciones, sacrificando empleo y paralizando buena parte de la capacidad productiva interna²².

²¹ SEÑALES. La Revista Latinoamericana. La convivencia con su majestad el dólar. Edición 65. Julio de 2007. P. 9.

²² Este es un asunto verdaderamente preocupante porque el equipo gubernamental debió acudir al uso de millonarios recursos para auxiliar a quienes tienen como objeto producir para exportar, como es el caso de Hilatel S.A. Entonces sectores como la industria, las flores, textiles, banano, confección, calzado, cuero y la actividad cafetera, que dependen de las exportaciones, estaban pasando por un oscuro momento en Colombia.

Gráfica 4. Evolución de la cotización del Dólar Americano (2000 – 2008) (Peso / Dólar). A diciembre 31 de cada año.



Fuente: Información suministrada por la Superintendencia Bancaria.

Principalmente, son tres los factores que influyen poderosamente en la relación peso-dólar:

1. La llamada economía subterránea que inyecta divisas por vías ilegales relacionadas con el narcotráfico.
2. Las remesas de colombianos en el exterior que, también habían subido de forma notoria.
3. La venta de empresas de empresas privadas y públicas a inversionistas extranjeros, que tienden a inundar de dólares a la economía.

Y es que en materia cambiaria Colombia vive una situación contradictoria, pues si bien es cierto que la administración Uribe ha logrado con sus políticas que la comunidad internacional invierta en esta nación sudamericana, hecho que contribuyó en buena medida a un crecimiento de la economía durante 2007 de 7,5 por ciento (cifra sin precedentes como

ya se anotó), el país no se ha preparado para recibir esa oleada de capitales y esto ha creado una fuerte revaluación que habla que en lo transcurrido de 2008 el peso colombiano se revaluó en más de 20 por ciento.

“Para el Banco de la República, los flujos de inversión extranjera directa hacia Colombia (IED) fueron 2.139 millones de dólares en 2002 a 9.028 millones de dólares en 2007. Entre 2006 y 2007, el crecimiento de los flujos de inversión que ingresaron al país fue 39 por ciento. Al mes de mayo de 2008, la IED ascendió a 3.315 millones de dólares, con un incremento anual de 26,4 por ciento, dando cuenta de la confianza que han depositado los inversionistas extranjeros en Colombia”²³.

Frente a todo este panorama cambiario, los analistas coinciden en que mientras Estados Unidos siga inundando el planeta de dólares para financiar su déficit, el problema de revaluación será generalizado, manteniendo a Colombia dentro de los países más revaluados del mundo. Desde luego, el fenómeno tiene a los importadores y otros renglones contentos, incluso digamos hasta el mismo gobierno puede tener un motivo de alegría si se tiene en cuenta que el pago de la deuda externa se hace en dólares. Para enero de 2008 las importaciones aumentaron 28 por ciento, en febrero 35 por ciento y desde entonces ha venido creciendo más que las exportaciones, por lo tanto este último sector es el que más se ha visto afectado. Cifras de los gremios señalan que en el sector textil-confecciones se han perdido más de 50 mil plazas de trabajo, en el floricultor más de 17 mil empleos y en el bananero alrededor de dos mil²⁴. Siendo esta la situación, el problema es que aunque aumenten las exportaciones para estos sectores, no alcanzan a compensar el impacto de la revaluación.

2.1.6 Situación política. Políticamente se puede afirmar que el gobierno está sufriendo una grave crisis producto de los diferentes grupos de presión, todos los días se puede ver diversas manifestaciones, huelgas, etc. y todos basan sus protestas en el mismo denominador común *la falta de trabajo*. Así, algunas empresas tienen que parar o despedir

²³ SEÑALES. La Revista Latinoamericana. Con los ojos puestos en el dólar. Edición 76. Julio de 2008. P. 12.

²⁴ *Ibid.*, p. 13.

personal. Por lo tanto, la situación de orden público del país llega a afectar el mercado empresarial en general, incluyendo obviamente al sector que comercia accesorio y repuesto para motos.

2.1.7 Aspecto tributario o legal. El aspecto legal puede mostrar limitaciones a la actividad de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*, en la medida en que el cumplimiento de sus obligaciones fiscales frente al Estado se complique a raíz de que este, en su necesidad de ampliar la cobertura de contribuyentes, ha realizado convenios con las Cámaras de Comercio del país a fin de que todos aquellos comerciantes registrados sean inscritos como contribuyentes del fisco, eventualidad que le genera una serie de obligaciones tanto formales como sustanciales para las cuales posiblemente no se encuentran preparados, como por ejemplo: expedir facturas por las ventas realizadas, cobrar el IVA, llevar libros de contabilidad, presentar declaraciones y pagar impuesto de renta por la utilidad generada en la actividad comercial, lo cual afecta la situación financiera de los mismos.

En cuanto a los problemas concretos de la empresa vendedora de repuestos originales para motocicletas, los impuestos tanto nacionales como locales son una importante dificultad con el que se identifican los negocios. Cabe decir que las tasas impositivas no deberían ser consideradas como un problema particular a la empresa objeto de estudio, ya que esta tiene las mismas responsabilidades fiscales que los otros agentes económicos. Esto también tiene relación con los impuestos indirectos por su impacto sobre los precios de los productos y con los impuestos directos que disminuyen los excedentes de los compradores potenciales. Esta visión del problema se acentúa en períodos de recesión como el actual por cuanto empeora la baja demanda en el sector.

Sumado a este problema impositivo, se tiene que otra dificultad respecto a los impuestos es la falta de claridad y estabilidad en las reglas de juego, fundamentalmente alteradas por las continuas reformas tributarias y la idea de que es más ventajoso no pagar a tiempo las obligaciones con el Estado, y esperar una próxima amnistía tributaria. Con respecto al

impuesto de industria y comercio existe inconformidad entre las empresas por el cobro sobre el total de los ingresos del negocio, que no tiene en cuenta el desempeño de la empresa. Pero favorece al sector el hecho de que a raíz del problema de recesión que conlleva la desaceleración de la economía, el gobierno ordenó el establecimiento de los sistemas de financiamiento bajando las tasas de interés y obligando a los bancos a ofrecer alternativas de financiación.

2.1.8 Firma de acuerdos de libre comercio. Las importaciones de accesorios y repuestos para motos se pueden ver beneficiadas por la ampliación de los acuerdos de intercambio económicos, como es el caso de Colombia que permitirá ampliar la cobertura comercial y la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con países como Estados Unidos, el cual todavía no se ha definido pero que puede favorecer a este sector. Por tanto, los empresarios cartageneros deberán evaluar las oportunidades que esta apertura podría ofrecer al sector de accesorios y repuestos para motos, así mismo las desventajas que conllevan estas negociaciones.

Es indudable que la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* reconoce la importancia de tener mercados abiertos que favorezcan a consumidores y productores, y están concientes que es una responsabilidad para ellos realizar las acciones necesarias para modernizarse, invertir, reestructurarse, y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, incluyendo la tendencia actual de globalización. En ese sentido se reconoce que una de las mayores dificultades que presentan las empresas del subsector comercial de accesorios y repuestos para motos y en caso particular las ubicadas en la ciudad Cartagena, es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de importaciones competitivas y sostenibles con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional, especialmente las referentes al comercio exterior.

2.1.9 Aspecto sociocultural. Los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscan mejores precios, calidad y mayor variedad. Todos quieren tener un

producto con calidad, según sus necesidades y tendencias, por tanto el comprador en potencia tendrá en cuenta las dimensiones del accesorio o repuesto para moto que necesita, es decir, evalúa y aprecia las ventajas relativas del mismo. Esto es obvio, todo comprador busca cualquier producto que le reporte mayor beneficio y satisfacción, de manera que los requerimientos particulares desempeñan un papel importante en la determinación de la oferta y demanda de la empresa.

En general, en la actualidad se vive un deterioro significativo de la economía colombiana, considerando la tendencia que traía desde el año 2003. A su vez, el poder adquisitivo es cada vez menor y las ventas de bienes han disminuido. Ante fases recesivas como la que atraviesa el país hoy en día la comercialización de accesorio y repuestos para motos, actividad propia de *Almacén y Taller Moto Repuestos* puede verse seriamente afectado por el impacto de las crisis; como así también se verán atraídos en las expansiones económicas. Compréndase que el funcionamiento de la economía radica en las relaciones entre las decisiones que toman las empresas y las economías domésticas.

Cabe igualmente resumir que del análisis de la situación o entorno de la empresa objeto de estudio, se tiene que en la actualidad los principales problemas para la operación de los negocios del sector son: las altas tasas impositivas y la inestabilidad en las reglas de juego tributarias; la baja demanda y, asociado con esto, los bajos márgenes de comercialización por el aumento de la competencia. Frente a este panorama económico e industrial no cabe duda que es el momento justo para que la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* pueda imprimir a su negocio fórmulas estratégicas que les permitan superar las dificultades, afrontar riesgos y aprovechar oportunidades, para lo cual es necesario introducir y consolidar un plan de direccionamiento estratégico, pues el mundo empresarial moderno precisa en este aspecto de estilos innovadores que les orienten.

2.1.10 Entorno económico local. De acuerdo con Adolfo Meisel Roca²⁵, en los últimos años la economía de Cartagena ha sido en varios aspectos la más dinámica de Colombia. Esto porque la ciudad ocupa una posición privilegiada en varios renglones económicos, resaltando que en el período 2000-2007, se encuentra entre las seis principales ciudades colombianas donde hubo un mayor crecimiento promedio anual de los metros aprobados para construcción, con una tasa de 45,2%. Por su parte, en el sector industrial, las inversiones de fines de la década de 1980 y comienzos de la de 1990 la convirtieron, en cuanto al valor agregado, en la primera ciudad industrial costeña, y la cuarta del país. Meisel Roca destaca igualmente que con la construcción de la nueva refinería de petróleo, el complejo petroquímico local se consolidará como el más importante de Colombia.

Otro aspecto importante que se suma a todo lo dicho es que, de acuerdo al valor de las exportaciones, Cartagena es el primer puerto del país, corroborado en el hecho de que en el 2007, por su zona aduanera salió el 42% de las exportaciones²⁶. Y para las importaciones, medidas en valor, Cartagena es el principal puerto nacional, muy por encima de Buenaventura, que ocupa el segundo puesto.

En este inventario de fortalezas económicas locales no puede dejarse por fuera otro hecho significativo: Cartagena es también la principal ciudad turística de Colombia, tanto en visitantes nacionales como extranjeros, lo cual trae beneficios económicos nada despreciables para la ciudad. Dice Meisel Roca que en este campo, Cartagena cuenta con la ventaja de la imponente arquitectura militar y civil que heredó de su período colonial. También se favorece por su ubicación privilegiada en una de las mejores bahías de América.

Pero como contraste igualmente notorio con los positivos avances de la economía cartagenera, aparecen los indicadores sociales de la ciudad, los cuales se encuentran entre los peores del país. Por ejemplo, la mortalidad infantil para los menores de un año es de

²⁵ MEISEL ROCA, Adolfo. Cartagena: ¿Cómo vamos? Diciembre 26 de 2008. Internet: <http://www.elespectador.com/columna102309-cartagena-vamos>.

²⁶ Ibid.

24,4 por cada mil nacidos vivos, la cual está 25,8% por encima del promedio nacional. Los niveles de pobreza que se encuentran en la zona de la ciudad localizada en torno a la Ciénaga de la Virgen están entre los más altos de cualquier ciudad colombiana. En estos barrios, la pobreza fluctúa entre el 45 y el 78%. En contraste, en la unidad comunera número uno, que va de Castillogrande hasta Crespo, el porcentaje de pobres está por debajo del 10%. Es suma, lo que se advierte con estas cifras es que en este puerto hay una marcada polarización espacial de la prosperidad y la pobreza.

En lo que respecta al comportamiento empresarial, las estadísticas de la Cámara de Comercio de Cartagena indican que, en general fue positivo en el 2008, pues el reporte al mes de agosto indicaba que se constituyeron 4.707 empresas, y se liquidaron 978 dejando un movimiento neto de 3.729 empresas. Así mismo la inversión neta de capitales fue de \$123.699 millones aumentado en 72,6% respecto al mes de agosto de 2007. Una parte considerable de la inversión privada, está conformada principalmente por las reformas que hacen las empresas al capital, las cuales representaron el 86,5% de la inversión acumulada a agosto de 2008.

Sin embargo, otros indicadores como la inflación, el desempleo y las exportaciones comienzan a experimentar en el año inmediatamente anterior síntomas negativos como consecuencia de la desaceleración económica que se vive a nivel nacional y mundial.

Por ejemplo, en cuanto a la inflación se advierte que el nivel de precios en el 2008 presentó un crecimiento con respecto a los valores registrados en el año anterior, aumentando en varios puntos la variación anual. Para agosto de 2008 mostró mayores tasas en comparación con las cifras de agosto de 2007, aumentando en 1,61 puntos la variación 12 meses²⁷. Así pues, se registran niveles considerablemente altos en la variación tanto a nivel nacional como local, en comparación con las cifras presentadas en los años anteriores.

Por su parte, el desempleo en Cartagena presentó en el año inmediatamente anterior una tendencia al alza, pasando de 13,1% en el trimestre junio- agosto de 2007 a 12,3% en el

²⁷ Fuente: DANE.

mismo trimestre del año 2008. Téngase en cuenta que igual tendencia se registró a nivel nacional, en donde la tasa de desempleo aumento 0,5 puntos porcentuales, ubicándose en 11,5% para el trimestre junio – agosto de 2008²⁸.

Por el lado de las exportaciones se tiene que, de acuerdo con las cifras entregadas por el DANE y la DIAN, en los primeros meses del año en curso el trámite de las exportaciones tradicionales por la Aduana de Cartagena disminuyeron en un 45,3% en comparación con igual periodo de 2008, mientras que las ventas de productos no tradicionales de Bolívar en el exterior cayeron en 9,6%²⁹. Esos indicadores confirman que la producción nacional está contraída y la industria de Cartagena y Bolívar también tiene una brusca caída que se refleja precisamente en menores volúmenes de exportación.

El informe del DANE señala que en el periodo enero-febrero de este año, las exportaciones totales hechas por la Aduana de Cartagena registraron una caída del 37,7%, pasando de 2.622 millones de dólares en el 2008 a 1.634 millones en este año. Aún así, la Aduana local lidera el trámite de exportaciones en el país con una participación del 34%. Las exportaciones tradicionales hechas por la Aduana local tuvieron la mayor caída, pasando de 2.064 millones en el 2008 a 1.130 este año, con una variación negativa del 45,3%. Sin embargo, la ciudad tiene la mayor participación entre las demás aduanas con un 48%. Las exportaciones no tradicionales tramitadas por Cartagena cayeron en un 9,6% pasando de 557 millones a 504 millones de pesos³⁰.

2.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.2.1 Ciclo de vida del sector. Se puede afirmar que casi toda la población que tiene moto puede ser considerada como consumidor potencial para los accesorios y repuestos de moto. Y frente a ello téngase en cuenta que: “El país ha visto una proliferación desmesurada de

²⁸ Fuente: DANE.

²⁹ FIGUEROA, Hermes. Exportaciones de Bolívar en picada. 12 de mayo de 2009. En Internet: http://www.eluniversal.com.co/noticias/20090512/ctg_eco_exportaciones_de_bolivar_en_picada.html.

³⁰ Ibid.

este tipo de vehículos, así que no en vano el mercado nacional de las motocicletas ha registrado un incremento considerable, al pasar de un promedio de 40.000 unidades vendidas en el 2000, a cerca de 350.000 en el año 2007, cifras del Ministerio de Transporte³¹. Y de acuerdo con los registros de las compañías que expiden Seguros Obligatorios contra Accidentes de Tránsito (SOAT), hay 39.480 motos, de las cuales sólo 11.489 están matriculadas en la ciudad de Cartagena³².

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe mencionar que el sector de la venta de accesorios y repuestos para motocicletas en Cartagena se encuentra en la etapa de madurez. Dicha etapa se caracteriza por un alto nivel de competencia, la que puede explicarse por los siguientes motivos:

- Gran número de competidores intervinientes en el sector.
- Nivel de ventas en leve crecimiento o prácticamente estabilizado. Este hecho se ve reflejado en que el crecimiento anual promedio del sector es muy bajo según los sondeos realizados a algunas empresas del sector.
- Intensa competencia en precios.
- Como consecuencia del punto anterior, se realizan fuertes inversiones en promoción y publicidad, teniendo como objetivo la diferenciación y la preservación de la lealtad a la marca de los accesorios y repuestos de cada empresa.

No existen políticas proteccionistas al sector que puedan ser consideradas como barreras de entrada. La única barrera que debe considerarse es la de que toda empresa participante debe estar preparada para competir con precios bajos (comparativamente con otras empresas

³¹ PINZÓN SINUCO, Andrés. Motos no son juego de niños. El Universal. Viernes 13 de marzo de 2009. Internet: http://www.eluniversal.com.co/noticias/20090313/ctg_act_motos_no_son_juego_de_ninos.html.

³² Ibid.

posicionadas). Este sector se considera que está en pleno desarrollo pues aún su curva de aprendizaje está en ascenso por lo que no consideramos que actualmente el mercado esté saturado.

2.2.2 Rivalidad entre competidores. Hay muchos competidores en el sector, el crecimiento es regular, la guerra de precios es constante para unas empresas y para otras no es usual, no hay restricciones gubernamentales al negocio, los costos de salida no son altos, los márgenes de utilidad son regulares, para algunos son ajustados y para otros alto.

La rivalidad entre las empresa es moderadamente baja, fomentada más por los clientes comunes, con alto poder de negociación; se observa además una leve tendencia a la colaboración o alianzas estratégicas con el fin de evitar guerras de precios que hoy en día benefician únicamente a los compradores.

2.2.3 Competidores directos. Los principales competidores directos de *Almacén y Taller Moto Repuestos* son:

- ✚ Galos Motos S.A.

- ✚ Moto Genuina y Compañía Limitada.

- ✚ Caribe Motos Limitada.

- ✚ Gonzalo Mejía C. y Compañía Limitada.

Este sector es muy competitivo debido a que existen varias empresas que manejan el mercado, pero sobresale la presencia de las descritas, que pretenden imponer un liderazgo practicando en el sector distintas estrategias. Principalmente, las estrategias de las distintas empresas en la ciudad de Cartagena se basan en el manejo de las siguientes variables:

- ✚ Precio.
- ✚ Publicidad.
- ✚ Promociones.
- ✚ Diferenciación del producto.
- ✚ Segmentación del mercado.

Debe anotarse que en cuanto a la diferenciación de productos, esta se debe principalmente a la lealtad que existe de los clientes a las diferentes empresas. En general, las empresas definen las estrategias de competencia en función de decisiones, políticas y acciones que adelantan tanto para mejorar su participación y hacerse más competitivo dentro del sector, como para afectar positivamente los canales de abasto de accesorios y repuestos para motos.

En la actualidad los problemas que enfrenta *Almacén y Taller Moto Repuestos* en el entorno económico exigen una reorganización empresarial y una conciencia de los cambios impulsados por la situación competitiva del mercado, convirtiéndose a su vez en un impulso para realizar estrategias que permitan enfrentar a la competencia local; en particular, si se tiene en cuenta que hacer transformaciones en este sentido significan quedar con ventajas competitivas al bajar costos y ganar poder de negociación con sus proveedores.

2.2.4 Fortalezas de los competidores directos. Como fortalezas generales de estos competidores se puede decir que algunos de dichos negocios tienen sistema de información computarizado y manejan precios mucho más bajos. Y en el caso de otros es que su ubicación resulta muy ventajosa por la mayor cantidad de flujo de personas, teniendo también costos fijos muy bajos (administración, servicios, empleados, etc.). Además, estos

empresarios que en su gran mayoría son de carácter empírico han entendido que su problema principal es hacer más eficientes los negocios, y por lo tanto, se han enfocado en una estrategia de minimización de costos que recuperen o mantengan la disminución de márgenes de comercialización. Han comprendido que el mejor rendimiento debe estar acompañada de la ampliación de segmentos de mercado, con promoción y publicidad de la variedad ofrecidas. En general, los empresarios de este sector centran su estrategia de competencia en la diferenciación por cantidad y variedad.

2.2.5 Debilidades de los competidores directos. Se resalta que los vendedores informales no ofrecen sistemas de créditos, facilidades de pago y no manejan relaciones bancarias; por lo tanto, todas sus ventas son de contado y no aceptan tarjetas de crédito. De igual manera, se puede mencionar que los competidores de *Almacén y Taller Moto Repuestos* no tienen la misma antigüedad en el mercado, careciendo de experiencia y reconocimiento en la ciudad. En cuanto a las debilidades de los competidores directos de *Almacén y Taller Moto Repuestos*, se tiene que los competidores que se encuentran ubicados en la zona Avenida Pedro de Heredia de la ciudad, pagan arriendos que son mucho más costosos.

Otro punto que ponen de manifiesto los directivos de *Almacén y Taller Moto Repuestos* es que los clientes que llegan a su establecimiento manifiestan la mala atención que reciben en estos otros lugares y el tiempo de entrega de los productos es mucho más grande, por lo cual se podría decir que sus debilidades son la mala atención y el incumplimiento.

2.2.6 Barreras de entrada. De manera general al respecto se puede decir que la entrada, en los últimos años, de numerosos negocios al sector, ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las estrategias a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios. En esa misma perspectiva, posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores ventajas en diversos aspectos, como producción, comunicación y distribución, debilitando así la participación de mercado.

Al ser este un sector muy abierto, donde existen muchas empresas, son bajas las barreras de ingreso al mismo, sin embargo la diferenciación de productos, los requisitos de capital y el acceso a canales de distribución son determinantes para el ingreso. Como barreras de entrada al sector se puede advertir que en cuanto a los requisitos de capital, para que una nueva empresa desee ingresar a este mercado, deberá desembolsar grandes cantidades de capital si esta desea desarrollar una estrategia agresiva de penetración en el mercado de Cartagena. Otro aspecto importante es el acceso a canales de distribución, pues al ser estos productos de consumo masivo por parte de todos los tenedores de motocicletas, la nueva empresa deberá estar en condiciones también de desarrollar un canal de distribución adecuado para asegurar que el producto llegue al cliente.

2.2.7 Tendencias de los competidores. Las principales tendencias de algunos competidores son:

- ✚ Ser pequeños distribuidores de accesorios y repuestos relacionados con distintas marcas de motos en la ciudad de Cartagena.
- ✚ Satisfacer a los clientes con sustitutos importados a más bajo precio.
- ✚ Comprar al por mayor con el fin de ganar mayores descuentos que permitan bajar el precio.
- ✚ Entrada de empresas del interior que manejan mejores precios y que tendrían un gran mercado en todo este “boom” de la mototaxi en la ciudad.
- ✚ Mejorar la infraestructura y la ubicación de la empresa.

2.2.8 Formas nuevas de competencia para el sector. Se encuentra entonces que una de las formas de competencia que ha surgido en los últimos meses y que afecta directamente el

mercado del sector en estudio es que en los diferentes barrios hay puntos informales de venta de accesorios y repuestos para motocicletas.

2.2.9 Amenaza de nuevos competidores. Para las empresas del sector objeto de estudio la lealtad del cliente es alta, los requerimientos de capital son bajos para el ingreso al sector, el acceso a los canales de distribución es complicado, la experiencia y la curva de aprendizaje son indispensables, la regulación es moderada, la diferenciación de productos en términos de calidad y precios son claves y estratégicas y un factor de competencia, al igual que el acceso a los sistemas de información; la ventaja en costos sin tener en cuenta el volumen de distribución a escala tiene una incidencia normal, y la regulación en cuanto a políticas gubernamentales es normal.

El manejo de las distribuciones en este sub-sector del comercio no está sujeto a patrones estacionales pero sí a la oferta limitada de almacenamiento, transporte y distribución; los costos operacionales se ven altamente influenciados por el consumo de servicio de energía; las restricciones gubernamentales son muy pocas dado el carácter casi marginal del sector. Pero, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es grande teniendo en cuenta la oportunidad existente en la demanda.

Por su parte, la inversión en activos fijos es relativamente baja, el acceso a servicios logísticos de distribución es cada vez más difícil y costoso, debido a la intención que tienen los grandes proveedores de ofrecer los mismos servicios limitando la oferta de los pequeños distribuidores en sus instalaciones.

Las restricciones gubernamentales aún son pocas y algunas afectan indirectamente al sector y a los productos que ofertan; estas son principalmente las exigencias tributarias, entre otras.

Actualmente se está viviendo un período de coyuntura ante la posible firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo que hará que muchos de estos negocios

cambien de giro o diversifiquen aún más sus productos atendiendo a nichos de mercado aún más exigentes, abandonando o bien ofreciendo precios muy bajos en su variedad de productos, aquellos que no son de un valor agregado considerable.

2.2.10 Poder Negociador de los Compradores. Los principales compradores de productos accesorios y repuestos para motocicletas son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de empresa si no se encuentran satisfechos. Una de las formas en que los clientes de *Almacén y Taller Moto Repuestos* pueden representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades del negocio es que estos muchas veces pueden hacer presión en cuanto al monto al que la empresa les cotiza los productos, diciéndole que en otros sitios están comprando el producto más barato.

Otros compradores importantes son las empresas que tienen servicio de domicilio, que realizan compras en grandes volúmenes cuando hacen mantenimiento y reparación a su flota de motos, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago. Como consecuencia de esto, muchas veces los proveedores, para tener presencia en esos comercios, deben adecuarse a dichas exigencias.

También se pueden mencionar a los distribuidores independientes, quienes se reparten zonas geográficas, no contando con exclusividad en la misma, por lo que disminuye considerablemente su poder negociador.

En fin, para las empresas del sector el costo de cambio del cliente es bajo y los clientes importantes son muchos; las integraciones o alianzas son posibles, la posibilidad de encontrar sustitutos a estos productos es muy alta y el poder de negociación del cliente se puede decir que es moderado motivado por los precios del competidor pero controlado por la oferta reducida de productos de mayor calidad. Así mismo, las razones para que un cliente no cambie de distribuidor de estos productos son: Experiencia, precios económicos,

infraestructura de soporte operativo, técnico y de información adecuada con disposición para invertir en mejoras de acuerdo con sus requerimientos.

2.2.11 Poder Negociador de los Proveedores. En general, se puede decir que los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que, al ser el sector de accesorios y repuestos para motocicletas muy disperso, tienen muchas opciones de clientes. Es decir la producción y distribución no está muy concentrada en pocas empresas, razón por la cual también las empresas fabricantes pueden tener cierto poder de negociación con estos proveedores. Pero los proveedores podrían significar una competencia si decidieran colocar puntos de venta directa al motociclista en la ciudad o una fábrica de vidrio por ejemplo, ya que podrán ofrecer precios mucho más bajos que lo que ofrece actualmente *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

Los principales proveedores o grupos de proveedores de este sector son todas aquellas empresas que se dedican a vender accesorios y repuestos y son mayoristas en las ciudades donde es fácil su producción. Una amenaza posible de los proveedores es que estos distribuidores mayoristas pueden hacer una alianza estratégica y montar una gran fábrica de productos terminados en la ciudad de Cartagena. Como tendencia general de los proveedores se tiene que en su gran mayoría están tendiendo a quitar las comodidades en el pago, es decir, exigen el pago de contado.

En este contexto cabe decir que *Almacén y Taller Moto Repuestos* afirma disponer de sistemas de información y registro de proveedores. En tal sentido, estos sistemas de información son una fortaleza en la medida en que esa información sea también confiable y manejada eficazmente por parte de los administradores y trabajadores que la reciben.

En síntesis, el proveedor tiene un poder de negociación normal, las tarifas son altas, están ubicados algunos en sitios lejanos y otros cerca de la ciudad, la posibilidad de una integración es baja o casi inexistente; si hay productos sustitutos; el costo de cambio de proveedor es alto; y la calidad del producto es alta pues se compite por calidad y eficiencia

ya que los servicios solo se diferenciarían de esta manera. A su vez, los créditos que conceden los proveedores, tienen en cuenta el volumen de compra; para volúmenes bajos algunos fabricantes, requieren que el pedido sea pre pagado antes de su despacho, lo cual representa un alto costo financiero.

2.2.12 Principales problemas en el ámbito empresarial. Para *Almacén y Taller Moto Repuestos* el principal problema del entorno al que se enfrenta este negocio es la aparición de grandes competidores. Aquí se denotan las dificultades relacionadas con la competencia de grandes competidores en el mercado y que son mayores a otros problemas generados por el mismo entorno del sector. Los altos costos de arriendo también son un problema, afirmando que en la actualidad los costos de arriendo tienen un efecto negativo en la estructura de costos de las empresas que compiten en el mercado de accesorios y repuestos de motocicletas.

Otro problema de coyuntura detectado por *Almacén y Taller Moto Repuestos* fue la depresión de la demanda, pues las empresas de este sector enfrentan debilidades ante la caída de la demanda. Por ello está actualmente evaluando y ajustando sus estructuras de costos y son conscientes de que sus márgenes se han reducido como consecuencia del mayor grado de competencia en los mercados a partir del último año, por lo cual se constituye en una gran amenaza.

3. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS

Debido a que la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* planea crecer para aumentar sus ventas, es necesario que el nivel de posicionamiento en el mercado sea bastante alto en aras de vender a mayor escala sin correr el riesgo de tener pérdidas o decaer. Se requiere entonces conocer las debilidades y fortalezas actuales con que cuenta, analizando aspectos tales como: organización, finanzas, producción, producto, mercadeo y competitividad, entre otros que deben ser evaluados, ajustados y fortalecidos para ser competitivos a la hora de expandir su mercado en el sector.

Todo este proceso no es fácil y requiere de investigación y esfuerzos por parte de los propietarios, porque de ello dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la compañía. Es por ello que con base en las entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa, y a través de observación directa, se concluye en el siguiente capítulo un diagnóstico general para la empresa objeto de estudio.

3.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA

En este apartado se plantea caracterizar el sistema de organización interna de la empresa en términos de su capacidad directiva, financiera, productiva y de recurso humano, con el fin de conocer sus posibilidades para enfrentar las actuales exigencias del mercado de accesorios y repuestos para motos.

3.1.1 Método aplicado. Con el fin de evaluar la situación actual de la administración y gestión de *Almacén y Taller Moto Repuestos*, que permita determinar la capacidad que tiene actualmente para crecer aumentando sus ventas, se decidió utilizar la metodología de

auditoría organizacional del autor colombiano Humberto Serna³³, mediante la cual se determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. El Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI) es un procedimiento básico para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía, pues evalúa fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. En el presente trabajo, el PCI examinará tres categorías a saber:

1. La capacidad Directiva;
2. La capacidad Financiera;
3. La capacidad del Talento Humano;

3.1.2 Capacidad directiva. Para evaluar la Administración y Gestión actual, es necesario tener varios aspectos en cuenta en las categorías de Capacidad Directiva y Financiera; dicha información fue recolectada luego de realizar un trabajo de investigación tanto en el aspecto administrativo como financiero mediante la utilización de las matrices que se muestran a continuación:

³³ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá: Editorial 3R Editores. P. 121.

Cuadro 1. Matriz de Capacidad Directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégicos		X					X		
3. Evaluación y pronóstico del medio	X							X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X		
6. Comunicación y control gerencial		X						X	
7. Orientación empresarial		X						X	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X						X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
10. Habilidad para manejar la inflación		X					X		
11. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
12. Sistemas de toma de decisiones	X						X		
13. Sistemas de coordinación		X						X	
14. Evaluación de Gestión		X					X		

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

De la anterior matriz de Capacidad Directiva, se puede inferir que aspectos como: la imagen corporativa, flexibilidad en la estructura organizacional, agresividad para enfrentar la competencia y sistemas de toma de decisiones son considerados como fortalezas y a su vez factores de mayor impacto en la empresa. Al respecto se tiene que gracias a las políticas administrativas establecidas y la forma como la han aplicado, permitió construir a lo largo de estos años una imagen que muestra a *Almacén y Taller Moto Repuestos*, como una empresa sólida; así mismo, se ha logrado a través de esta gestión un clima laboral que permite que la información fluya fácilmente a través de una estructura organizacional adecuada, impulsada por un buen sistema de coordinación.

Vale decir que la comunicación organizacional es una de las fortalezas de la empresa puesto que existe fluidez e interacción de información tanto vertical como horizontal, permitiendo el compromiso a nuevos retos y el desarrollo de los planes y metas que desea lograr. En cuanto al control gerencial, este ha ayudado a la empresa para evaluar y mejorar la gestión administrativa en el momento de tomar decisiones y coordinar todas las actividades referentes a la calidad de los procesos de compra y venta de accesorios y repuestos para motos.

De otro lado, la formulación de planes estratégicos y la habilidad para enfrentar a la tecnología cambiante también son consideradas como fortalezas aunque en un nivel medio, pero igualmente aspectos fundamentales para el desarrollo de la empresa y depende de una buena administración que estos dos se lleven a cabo. Sin embargo, estos dos aspectos deberían reforzarse debido a su alto impacto, pues preocuparía que en este momento en que se respira un deterioro del sector y dificultades financieras no se disponga de planes concretos de negocios hacia futuro.

3.1.3 Capacidad financiera. Corresponde también al perfil de capacidad interna evaluar la capacidad financiera con la que cuenta la compañía, tal como se realiza en el cuadro 2.

Cuadro 2. Matriz de Capacidad Financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso al capital cuando lo requiere		X					X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
3. Facilidad para salir del mercado						X		X	
4. Rentabilidad, retorno a la inversión				X			X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X		
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Habilidad para competir con precios				X			X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X						X	
9 Estabilidad de costos				X			X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X					X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X		X		

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

Una fortaleza es el acceso al capital cuando se requiera, lo cual es una ventaja puesto que permite a la compañía realizar proyectos y planes de inversión que ayuden a un buen posicionamiento en el mercado de accesorios y repuestos para motos. Cabe decir que los directivos de *Almacén y Taller Moto Repuestos* han mantenido correctamente depurados todos los estados financieros de la organización, corrigiendo eficaz y eficientemente las

anomalías presentes en las diferentes cuentas del sistema financiero interno. Es importante destacar que la empresa cuenta con efectivos líquidos que pueden permitir efectuar inversiones o tener acceso al capital en el momento que se requiera para la implementación de un nuevo proyecto.

También fue evaluada como fortaleza la habilidad o capacidad para satisfacer la demanda, lo que genera de alguna forma beneficios tanto de dinero como de clientes; sin embargo la baja habilidad para competir con precios es una debilidad manifiesta que está afectando fuertemente ya que otras empresas del sector abarcan el mercado con esta variable. En este sentido, es posible que los clientes puedan obtener accesorios y repuestos para motos suministrados por otras empresas del sector que ofrecen precios más bajos, causando un impacto negativo en las ventas de *Almacén y Taller Moto Repuestos* y por ende en sus utilidades.

3.1.4 Capacidad del Recurso Humano. En la dinámica empresarial de cualquier organización, el talento humano constituye uno de los recursos clave en el logro de los objetivos, calidad en los procesos, incremento en el nivel de eficiencia y eficacia, calidad de los productos, entre otros. Es por esto que en *Almacén y Taller Moto Repuestos* la conjugación de estas variables son uno de los elementos claves que determinan su nivel de competitividad ya sea en el mercado local y/o nacional, puesto que la empresa también puede evaluar qué tan factible sería abarcar a otros mercados locales y regionales. Dentro del análisis interno que se ha llevado a cabo el PCI evalúa por medio de la siguiente matriz, la capacidad del talento humano que posee la empresa. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Matriz de Capacidad del Recurso Humano.

CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento	X						X		
2.Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad		X						X	
4. Rotación					X			X	
5. Ausentismo	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. Índices de desempeño		X						X	

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

De acuerdo con el cuadro anterior, *Almacén y Taller Moto Repuestos* cuenta con un personal que posee las capacidades que se requieren para el desempeño de sus funciones en los cargos respectivos de la empresa. El nivel académico con los que estos cuentan es alto debido a que el personal que posee tiene educación técnica y superior; además los empleados han crecido con la empresa y por lo tanto han adquirido a través de los años experiencia y sentido de pertenencia. Las responsabilidades y funciones son claras para cada uno de ellos y se esfuerzan por aumentar el índice de desempeño.

El jefe de Recursos Humanos ha explicado que el nivel de remuneración para los empleados directivos está en un nivel alto debido a que la empresa posee una escala salarial y por ende existen cargos que se encuentran en la actualidad bien remunerados, lo cual representa una fortaleza para la empresa, pues es sabido que cuando el empleado siente que su trabajo es bien pago, suele motivarse y realizar bien su labor. El área en referencia realiza actividades para que los empleados se sientan mejor, garantizando su bienestar en la empresa tanto en seguridad ocupacional como motivacional, incentivando de alguna manera su trabajo; ya sea de tipo monetario o por ascenso; sin olvidar que esta área se encarga de hacer la debida selección de sus empleados, reclutamiento e inducción para los respectivos cargos.

Pero es necesario que se mejoren las condiciones de remuneración de los empleados que no están en el nivel directivo, pues el rendimiento y la motivación de estas personas aumentarían en la medida en que los cambios se hagan beneficiando a toda la empresa. Por tal razón es conveniente analizar la escala salarial siendo más justos en el reconocimiento del trabajo que realizan los empleados.

3.2 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS

El manejo administrativo de *Almacén y Taller Moto Repuestos* se ha caracterizado por no obtener el máximo provecho a los recursos humanos y potencialidades de que puede disponer. El escaso nivel de organización empresarial sumado al bajo perfil administrativo detectado en los directivos, caracterizado por el empirismo administrativo y la improvisación son un factor de atraso para competir. Estos aspectos serán objeto de estudio en el presente apartado.

3.2.1 Estilo de dirección. El estilo administrativo se define como la forma o manera de desarrollar la práctica administrativa y gerencial de una empresa, de acuerdo con el carácter propio que la organización de a sus acciones empresariales. El estilo administrativo de la empresa analizada también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la

organización para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas necesarias a la consecución de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo. A este respecto se obtuvo que los directivos mantienen estilos de dirección autoritarios en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en el gerente.

Al interior de esta empresa no se observan nuevas tendencias respecto de estilos novedosos de dirección como la gerencia con participación activa de los trabajadores, la existencia de incentivos y premios por aumentos en la eficacia del trabajador o la independencia y autonomía del empleado en cada actividad.

3.2.2 Manejo del capital humano. Las estrategias de gestión del recurso humano se refieren a aquellos criterios para el establecimiento de objetivos de desempeño de los empleados de tal forma que afecten directamente las decisiones de los trabajadores y los orienten hacia la acción. Sin embargo, los directivos de *Almacén y Taller Moto Repuestos* parece desconocer la importancia que tiene el recurso humano en el nuevo modelo de gestión empresarial pues no aplican ninguna técnica de gestión del recurso humano, lo cual es una debilidad estructural evidente.

En decir, no existe la política de remuneración según rendimientos y productividad o programas de capacitación y entrenamiento, nuevos sistemas de evaluación y selección de personal, programas de desarrollo motivacional, programas de participación laboral en la toma de decisiones, y actividades de integración al interior de la empresa, lo cual indica que se desconoce que los procesos de gestión en las empresas dependen crucialmente de los procesos de aprendizaje y construcción de culturas para la innovación en el recurso humano.

3.2.3 Políticas de gestión. Paralelo al diagnóstico de los procesos administrativos, se consideran a continuación las llamadas tecnologías blandas o de gestión, que han surgido como alternativa a la simple comercialización del producto para lograr incrementar la competitividad de las empresas. Se tiene entonces que dentro de este marco la tendencia

con mayor aplicación en la empresa en mención es la calidad total y el justo a tiempo, principalmente.

3.2.4 Sistematización de los procesos administrativos y contables. La búsqueda de la competitividad también debe conllevar a las empresas a la incorporación de innovación a los procesos administrativos para mejorar la toma de decisiones, tal es el caso de la automatización y sistematización de la información correspondiente a los procesos administrativos. Sistematizar consiste en organizar un conjunto de actividades o cosas que, ordenadamente, contribuyen a un determinado objetivo al interior de la administración.

En este sentido, *Almacén y Taller Moto Repuestos* tiene algunas actividades administrativas automatizadas como lo es el registro de clientes existentes, para lo cual tiene computadores con programas de apoyo para realizar estas operaciones. Sin embargo, la planeación, proyección de ventas y control presupuestal no están sistematizados en los computadores, los cuales se sistematizan de forma manual, sin mayores resultados que permitan establecer el estado real de la empresa en un momento determinado para tomar los correctivos pertinentes.

3.2.5 Estructura de costos. De acuerdo con los resultados de la investigación, la estructura de costos de la empresa está determinada principalmente por el costo de compras de los accesorios y repuestos para motos; los costos de operación; y los costos laborales. Con lo anterior se tiene que sin duda la gestión de los costos en *Almacén y Taller Moto Repuestos* también es un problema para la empresa al momento de establecer el precio final puesto que es posible que venda temporalmente productos por debajo del costo de adquisición para igualar la competencia, en aras de generar flujo de caja o incluso para incrementar la participación de mercado, pero a largo plazo es obvio que no podrá sobrevivir vendiendo sus productos por debajo del costo.

Por lo tanto, esta empresa al momento de vender los productos tiene mucho cuidado al analizar todos los costos que implica este proceso, de tal manera que pueda incluirse en el costo total del producto.

3.2.6 Política de financiamiento. *Almacén y Taller Moto Repuestos* depende mucho de su propia estructura y explotación del capital. Tienen dificultades reales para la obtención de préstamos con alto interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando otras fuentes de financiación, tales como la autofinanciación. En efecto, en cuanto al financiamiento del capital de trabajo para la compra de los accesorios y repuestos para motos y costos de operación, se encontró que acorde con la estructura financiera de la empresa, el mayor porcentaje de inversiones se financian normalmente con recursos propios.

Además, las expectativas de inversión no muestran interesantes hechos, pues la empresa no tiene un plan de inversión futuro. En general, cabe destacar también que el principal problema para acceder al crédito está relacionado con las exigencias de garantías que respalden el crédito.

3.2.7 Política de inversión. Ante una situación de recesión económica como la actual, la empresa en mención restringió sus decisiones de inversión en inventario y en general sus directivos no desean invertir para el corto plazo.

3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.3.1 Estrategias de venta. Las estrategias de ventas en esta empresa están dadas por el comportamiento del mercado, teniendo en cuenta que las decisiones no sean tomadas a priori y que la finalidad es vender el producto al mejor precio que permita el mercado, utilizando como fortaleza un buen servicio y calidad de los accesorios y repuestos originales.

Almacén y Taller Moto Repuestos está enfocado hacia el consumidor final, por lo tanto en su punto de venta maneja ofertas permanentes que los atraigan llevándolos a un hábito de compra que dará como resultado un cliente fiel sin tener en cuenta que existan o no las ofertas. Al igual que cuenta con una serie de productos que ofrecen facilidad de consumo y manejo.

3.3.2 Estrategias de publicidad. En la actualidad *Almacén y Taller Moto Repuestos* no maneja un tipo de publicidad bien sea radial o escrita, sino que confía en la buena imagen y experiencia que tiene en el mercado de la ciudad.

3.3.3 Estrategias de competencia. En el entorno empresarial del establecimiento analizado las estrategias de competencia se definen como las decisiones, políticas y acciones que adelanta *Almacén y Taller Moto Repuestos* para mejorar su participación y hacerse más competitivo dentro del sector. En este sentido, un hecho muy particular es que la estrategia que más está implementando la empresa es la de ofrecer variedad en los accesorios y repuestos. También se tiene en cuenta la mayor variedad por precios de los productos. Es interesante señalar que los directivos no indicaron la ausencia de estrategias de competencia para la empresa, implicando que en algún sentido el espíritu empresarial se está empezando a revelar en la empresa como necesario para sobrevivir a la competencia de la empresa, y que el concepto de estrategia ya no es extraño al nivel directivo de este negocio.

Sin embargo, en la actualidad los problemas que enfrenta esta empresa en el nuevo entorno económico exigen una reorganización empresarial y una conciencia de los cambios impulsados por la situación competitiva en el mercado de los accesorios y repuestos para motos, convirtiéndose a su vez en un impulso para realizar estrategias que enfrenten a la competencia local; en particular, si se tiene en cuenta que hacer transformaciones en este sentido significan quedar con ventajas competitivas al bajar costos y ganar poder de negociación con sus proveedores.

3.4 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

En complemento de lo expuesto en las líneas anteriores, a través de un análisis DOFA, las páginas siguientes recogen de forma resumida la relación de puntos fuertes y débiles que, en el interior de la empresa, pueden facilitar o dificultar la implementación del Plan de Direccionamiento Estratégico para *Almacén y Taller Moto Repuestos* en la ciudad de Cartagena. Paralelamente, se identifican las amenazas y oportunidades del entorno en el que la empresa se viene desarrollando para ofrecer su servicio.

3.4.1 Fortalezas.

- Experiencia de la empresa en el mercado y negocio de la venta de accesorios y repuestos originales para motos, que le ha permitido gozar de un *good will* entre los clientes manejando un volumen alto de ellos. Tiene buena reputación en el mercado, pero mejorable dada su estructura y capacidad operativa actual.
- Calidad de los productos en general, gracias a que tiene excelente recurso humano, permitiéndole una sólida presencia en la ciudad de Cartagena.
- Capacidad de aguantar retrasos en los pagos por parte de los clientes. Es eficiente en fijación de precios y cobertura geográfica.
- Aspectos actitudinales positivos por parte de los propietarios y directivos de la empresa para gestionar el cambio.
- La puntualidad en la entrega de los productos.

3.4.4 Debilidades.

- No se realiza un servicio post-venta del producto, por lo cual no se logra tener una estrecha relación comercial que genere más confianza y fidelidad en la compra del producto.
- Predomina una gestión y cultura organizacional tradicional, que no permiten la implementación de una política institucional integral a largo plazo.
- El esfuerzo está totalmente orientado hacia las ventas y no hacia el mercadeo. En ese sentido la falta de tácticas de publicidad y mercadeo para aumentar las pre-ventas y servicio post-ventas.
- Pierde mercado por falta de una publicidad y promoción más agresiva.
- Falta de comunicación con el mercado de accesorios y repuestos para motos, reflejándose en escasez de nuevos compradores.
- Falta de cultura y práctica sólida de planificación, que no garantiza la continuidad de los proyectos a futuro, pues no tiene un sistema de información acerca de su mercado potencial absoluto. No se tiene con claridad la magnitud y dimensiones de su mercado.
- No tienen un plan de mercadeo, con el cual puedan proyectarse a futuro y ganar clientes, permanecer en el mercado y crecer en un horizonte de tiempo por lo menos a mediano plazo.
- Falta de capital para invertir además de escaso conocimiento del mercado financiero y bancario colombiano, que hace créditos con alta morosidad.

- Posibilidad de endeudamiento baja, puesto que los directivos sostienen que los mecanismos de conseguir financiamiento externo son demasiado rigurosos y poco efectivos, unido con el temor a endeudarse que se posee por parte del sector, debido a las circunstancias que caracterizan en estos momentos al empresario Colombiano.
- Alta dependencia del mercado interno y orientación hacia el mismo.
- No hay sistematización de procesos administrativos.

3.4.3 Amenazas.

- La alta competencia impide que las empresas del sector tengan fácil acceso al mercado regional o nacional.
- Desaceleración económica, por lo que los clientes se han vuelto más sensibles al precio debido a la pérdida de poder adquisitivo.
- La entrada, en los últimos años, de nuevas empresas al sector comercial de accesorios y repuestos para motos, ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las políticas a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios.
- Es decir, el empeoramiento del clima competitivo. El sector en referencia tiene pocas barreras de entrada.
- Posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores economías de escala en diversos aspectos, como comunicación y ventas, debilitando así la participación del mercado.

- Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones. Así mismo, con la caída del nivel de los salarios las personas tienen cada vez menos posibilidades de compra.
- Las previsiones de modificación del marco legal para los negocios pequeños, el cual genera un clima político normativo poco facilitador.
- Altos costos de los productos originales, por lo que se trabaja con alto costo y esto causa un incremento en los precios de los productos.

3.4.4 Oportunidades

- Incremento en la compra de accesorios y repuestos para motos por parte de los mototaxistas.
- En Cartagena el gremio de los mototaxistas es de gran relevancia, posibilitando el desarrollo del negocio de venta de accesorios y repuestos para motos.
- El aumento del desempleo hace que más personas vean en el mototaxismo una fuente de ingresos.

En síntesis de todo lo anterior, se tiene que la compañía es reconocida y tiene un buen posicionamiento en el mercado; los accesorios y repuestos para motos que ofrece son de buena calidad; posee la infraestructura y recurso humano necesario para brindar excelentes productos a los clientes. Sin embargo, no existe la fuerza en las actividades de publicidad y mercadeo, entre otros aspectos que debe mejorar. En fin, a partir del análisis desarrollado de la empresa Almacén y Taller Moto Repuesto, se tiene que la compañía debe realizar cambios rotundos en algunas áreas con la finalidad de fortalecer el liderazgo obtenido años anteriores.

4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS

4.1 DECLARACION DE LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA

4.1.1 Misión. Consecuente con el Plan de Direccionamiento Estratégico a describir, se propone para *Almacén y Taller Moto Repuestos* la siguiente misión:

“En ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS vendemos un producto de óptima calidad. Somos cumplidos con nuestros clientes y trabajamos comprometidos con los objetivos de nuestra empresa con integridad, entusiasmo y responsabilidad; mejoramos continuamente y así logramos la estabilidad de nuestro empleo y alcanzamos la máxima rentabilidad del negocio a corto, mediano y largo plazo”.

4.1.2 Visión. Por su parte, la misión formulada para la empresa es la siguiente:

“Fortalecer nuestra imagen dentro del mercado de accesorios y repuestos originales para motos como líderes en calidad y servicio, teniendo al cliente en el puesto privilegiado que le corresponde, y actuando consecuentemente en todos los niveles.

Propender por el desarrollo integral del equipo de trabajo, reafirmando los valores humanos y mejorando el nivel de vida del empleado y su familia.

Incrementar la participación, compromiso y responsabilidad a todo nivel, buscando el uso racional de los activos, logrando una mayor productividad y rentabilidad, garantizando así el crecimiento sostenido y permanencia de la empresa”.

4.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.2.1 Objetivos estratégicos. Para la elaboración del plan estratégico de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* se han formulado los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Reposicionar la empresa en el mercado de accesorios y repuestos originales para motos en Cartagena.
- Crecer en el mercado de local.
- Fortalecer la cultura de mercadeo de la empresa.
- Mejorar la capacidad del Recurso Humano, alineada con los objetivos y una estrategia de marketing en la empresa.

4.2.2 Metas estratégicas. Se han fijado variadas metas para la organización *Almacén y Taller Moto Repuestos*, entre las más importantes se citan las siguientes:

- Ser la empresa del subsector comercial de accesorios y repuestos para motos con mayor crecimiento entre los competidores de la ciudad de Cartagena.
- Convertirse en la primera empresa de su sector con mayor participación de mercado en el año 2010.
- Lograr el reconocimiento local y regional de la empresa.

4.2.3 Beneficios esperados.

- Alineamiento del desempeño individual con las estrategias y los objetivos de la empresa.
- Evaluación/Autoevaluación del progreso y desempeño.
- Mejoramiento del desempeño.
- Definición de los estándares de desempeño.
- Identificación de las necesidades de mejoramiento en cuanto a la organización.

4.2.4 Diseño de las estrategias. En base a las metas propuestas para la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos*, se pueden proponer las siguientes estrategias:

- **Mayor penetración en el mercado.** De acuerdo con la percepción que se tuvo durante el contacto directo con los clientes, se pudo notar la poca información que estos manejan acerca de los productos que ofrecen y su uso. Esto es una desventaja debido a que la escasez de información dominada es transmitida al público disminuyéndose el nivel de posicionamiento en la mente de los clientes. Una solución a esto sería intensificar la comunicación utilizando publicidad que den a conocer los productos tales como avisos, afiches, catálogos, volantes y folletos, entre otros, que contengan información detallada acerca de los diferentes productos y el uso que pueden tener en las motocicletas.

Para diseñar la campaña publicitaria que utilice medios como: volantes, muestras en las empresas, anuncios en el periódico local, pasacalles, página web, correo directo, todo esto con el fin de penetrar en el mercado particular. Los costos de esta estrategia son los siguientes:

Medio Publicitario	Costo
Volantes	\$40.000 por mes
Muestra en las empresas	\$1.300.000 por mes
Anuncios en el periódico (1/4) página en el diario local El Universal, los días domingo y lunes	\$2.200.000 por mes
Pasacalle	\$150.000
Página Web	\$100.000
Correo directo	\$10.000 por mes
Total	\$3.800.000 por mes

Al año la campaña publicitaria tendría un costo de \$39.000.000.

No fueron incluidos entre los medio publicitarios, la televisión y la radio, pues una cuña radial en emisoras FM con 30 segundos de duración durante un mes 2 veces a la semana es de \$990.000 y los comerciales por televisión de 15 segundos de duración en el canal regional durante el intermedio de los noticieros de la 6:30 PM tienen un costo de \$2.500.000. En la campaña publicitaria se debe hacer énfasis en los beneficios de los productos de Almacén y Taller Moto Repuestos, para diferenciarse de los competidores.

- **Crear un sistema de información en INTERNET.** Como todas las grandes organizaciones están ligadas a los cambios tecnológicos para poder mantenerse en su nicho de mercado, esta estrategia sería de gran ayuda para una organización como Almacén y Taller Moto Repuestos, que quiere tener una mayor penetración en el mercado local, regional y nacional. Dicha estrategia le permitirá:

- Ser conocida local, nacional e internacionalmente por medio de una página publicada en Internet (página Web).

- Mejorar el sistema de compras de los clientes, puesto que dicha actividad podría realizarse por medio de esta red.
- Crear un sistema de información a doble vía, es decir puede enviar y recibir información referente a los accesorios y repuestos originales para motos que vende.
- Mejorar su imagen (Good Will) como organización en la ciudad de Cartagena, delante de sus clientes y las otras organizaciones que se dedican al comercio de accesorios y repuestos para motos.

El procedimiento a seguir para implementar dicha estrategia consiste:

- Comprar un moderno equipo de computación especialmente para manejar este aspecto.
- Inscribirse a un servidor de Internet.
- Diseñar la página Web referente a información general de Almacén y Taller Moto Repuestos, productos que elabora, servicios, información corporativa, etc.
- Elegir y capacitar la(s) persona(s) encargada del manejo de este sistema.
- Promocionar este nuevo servicio exaltando sus ventajas.
- Actualizar periódicamente este servicio.
- Realizar periódicamente mantenimiento de equipo.

Los costos monetarios de esta propuesta son los siguientes:

- El costo de un equipo de computación en el país y en la actualidad oscila entre un millón quinientos mil pesos y dos millones quinientos mil pesos moneda corriente, dependiendo a la capacidad de almacenaje, velocidad, utilidades, etc.
- La inscripción a un servidor de Internet es gratuita pero hay que cancelar una cuota mensual de treinta mil pesos (\$60.000³⁴).
- El costo del diseño de una página Web oscila entre \$70.000 y \$100.000.
- La capacitación para manejo de Internet cuesta cien mil pesos (10 horas, teórico – práctico), a manera de introducción es necesario realizar un curso previo de manejo de Microsoft Windows y Microsoft Office (40 horas) el cual tiene un costo alrededor de \$250.000³⁵.
- El mantenimiento del equipo por lo regular se realiza cada seis meses y tiene un costo actual de \$50.000.
- Remuneración para la persona encargada en el manejo de este sistema.
- Valor por la compra de accesorios (diskettes, papelería, tinta para impresora, etc.).

Las ventajas de esta estrategia se resumen en:

- Generar satisfacción y comodidad entre sus clientes.
- Almacén y Taller Moto Repuestos adquiere una ventaja competitiva dentro del mercado, que por posicionarse a la altura de las comunicaciones actuales, sería pionera en la región.

³⁴ Internet Telecom. Teléfono 6644272.

³⁵ Compusisca. Teléfono 6655011.

- Posibilidad de penetrar nuevos mercados a nivel nacional.

• **Implementar sistema de servicio postventa.** Se requiere del diseño de un sistema de seguimiento y monitoría que asegure la lealtad del cliente, estimule la recompra y anticipe las necesidades del cliente o identifique los motivos del mismo. El conocimiento del cliente unido a un sistema de postventa metódico y riguroso asegurará y consolidará la competitividad de la compañía. Emplear alternativas en el diseño de un sistema postventa como son: el contacto personal, la visita de los ejecutivos, el correo directo, el teleseguimiento, el correo electrónico, la asesoría técnica postventa, acceso a sistemas de información tecnológica, la participación en eventos especiales y la convención del cliente son algunos de los instrumentos que pueden integrarse en un programa de postventa.

Este programa postventa puede incluir capacitaciones para los clientes donde se explique el manejo de los accesorios, repuestos y partes originales para motos, los usos y las soluciones a posibles problemas que puedan presentarse. Esto junto a un servicio técnico eficiente, garantiza la lealtad del cliente y la motivación para preferir el servicio además de los productos.

• **Mejorar rapidez en los tiempos de entrega de productos.** En opinión de los clientes, algunos procesos generan retrasos en los tiempos de entrega; aunque esto sucede con poca regularidad, afecta en definitiva la satisfacción del cliente que espera un servicio en el menor tiempo posible, pues se ha extendido el concepto de que el manejo del tiempo es un factor de ventaja competitiva en el mercado porque los clientes son apresurados y la velocidad juega un papel clave en los procesos corporativos.

Se requiere entonces un mayor esfuerzo de Almacén y Taller Moto Repuestos por mejorar los procesos que están causando retrasos en los trámites con el fin de entregar un producto en el menor tiempo posible, sacando con ello mayor ventaja a la competencia. Este plan se debe llevar a cabo mediante un estudio detallado de los procesos de producción y trámites de entrega, para encontrar oportunidades de reducir su tiempo de servicio.

- **Mejoramiento del servicio al cliente.** La propuesta surge del hecho de que si bien es cierto que los trabajadores de Almacén y Taller Moto Repuestos cuentan con una buena capacitación y preparación en su área específica, en contraste les hace falta mayor formación en el trato y servicio al cliente; esto de acuerdo con la sugerencia de algunos directivos al preguntarles por las acciones que recomienda para mejorar sustancialmente las operaciones de la empresa. Se requiere entonces un plan impulsado para que el valor agregado suministrado al cliente esté más relacionado con aspectos intangibles, que con aspectos físicos. En esta estrategia juega mucho el contacto del cliente con los trabajadores de Almacén y Taller Moto Repuestos.

Primeramente es necesario tener en cuenta que el servicio es un proceso de búsqueda en el sentido de identificar, cualificar y verificar las necesidades de los clientes, pero teniendo una visión de las necesidades antes de su materialización; de interpretación por la forma en que se debe concebir la prestación del servicio como la ayuda esperada por el cliente, no como algo mecánico, entendiendo que cada cliente tiene sus propios intereses y necesidades, con expectativas también diferentes; de solución porque se trata de buscar que el cliente quede totalmente satisfecho.

Definidos estos conceptos como partes integrantes del servicio que debe tener Almacén y Taller Moto Repuestos, considérese entonces que la calidad del servicio es relevante para todo el desarrollo del servicio, especialmente si se tiene que la calidad de este involucra tanto los elementos objetivos como los subjetivos, puesto que éstos deben trabajar articuladamente para que el cliente, como razón final del servicio, se sienta totalmente satisfecho. Para tal efecto, se requiere desarrollar un programa que tenga actualizadas las necesidades de los clientes a través de un buzón de sugerencias, quejas y deseos. Ya que los clientes son la razón primordial de una organización, se deben tener en cuenta para conocer sus necesidades y así poderlos tener satisfechos. El programa servirá para:

- Conocer las necesidades y deseos de sus clientes, y mantener o regular la orientación de sus servicios.

- Mantener una retroalimentación de esas necesidades para el comercio de los productos.
- Adaptar y realizar los cambios para seguir los lineamientos de la misión y visión.
- Saber cómo orientar las futuras campañas publicitarias y de promoción.

El procedimiento a seguir en la implementación de esta estrategia consiste en:

- Establecer necesidades de información para la retroalimentación.
- Especificar los objetivos de la investigación. Identificar qué se va a hacer, cómo se va a hacer y por qué.
- Determinar las fuentes de datos. Especificar a quién se le va a sustraer la información (clientes visitantes, clientes en sus negocios y/o competencia).
- Desarrollar la forma de recopilar los datos. Los datos se recopilarán por el buzón de sugerencias, quejas y/o deseos, ubicados estratégicamente dentro de la empresa.
- Analizar objetivamente la tabulación obtenida, es decir, sin ser coaccionada por la opinión personal de la empresa.
- Presentar los resultados de la investigación y aplicar los cambios y/o correctivos necesarios.

En cuanto a los costos monetarios de esta estrategia, se tienen únicamente el costo incurrido por la fabricación de urnas y por el uso de papelería (memos, formatos, encuestas).

La ventaja de esta estrategia consiste en conocer directamente las necesidades de sus clientes, para poder regular y mejorar continuamente sus servicios; así mismo, crear satisfacción entre los clientes por sentirse involucrados con la organización Almacén y Taller Moto Repuestos.

- **Aumentar sus ventas actuales.** Por medio del aumento de su cuota de mercado (atrayendo compradores de empresas competidoras por acciones de comunicación importantes).

Cuadro 4. Acciones estratégicas para el posicionamiento en el mercado.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Venta de nuevos productos	Directivos	Junio 2009 – Junio 2010	Reporte de investigación realizada	Diversificación
Desarrollo de estrategias de comunicación	Directivos	Junio 2009 – Junio 2010	Constatar carácter de marca, ideología de producto e imaginario propio en la estrategia de comunicación.	Penetración de nuevos mercados
Estructurar estrategias de precio, producto y distribución	Directivos	Junio 2009 – Junio 2010	Establecer índices de aceptación de la estrategia	Lograr un lugar privilegiado dentro del competitivo mercado

Fuente: Elaboración del autor de la investigación.

Se sugiere que la estrategia de posicionamiento en el mercado, se realice por la oferta de accesorios y repuestos para motos con atributos específicos es decir productos con características propias, innovadoras y que sobre todo satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes encuestados, combinando además con una estrategia de usuario

para la identificación de éste con el producto ofrecido. Así mismo, se sugiere que la estrategia para lograr Ventaja Competitiva se oriente en base a la diferenciación del servicio del personal, ya que en mercado, el factor de comunicación con el vendedor influye al momento de comprar productos.

La estrategia de crecimiento que se sugiere es de penetración, utilizando las líneas de productos ofrecidas por la empresa al mercado de accesorio y repuestos para motos existente, además, se sugiere poner especial atención a los consumidores no activos, es decir, los que nunca han comprado en el negocio para que de alguna manera cambien a estado activo, es decir, compren los productos de Almacén y Taller Moto Repuestos.

- **Creación de un departamento de mercadeo.** La estructura de la organización dentro de una compañía o división debe reflejar una filosofía de mercadeo; por tal razón se propone que las principales funciones de mercadeo se entrelacen a través de la creación de un departamento de mercadeo al interior del organigrama administrativo y se controlen por expertos en mercadotecnia. Actualmente no existe un departamento de ventas como tal en donde se llevan a cabo las funciones específicas, aunque la gerencia intenta realizar mercadeo pero centran su objetivo en aumentar el volumen de ventas más que en generar satisfacción al cliente, razón por la que es necesario que se estructure un departamento con funciones orientadas a la creación de nuevos productos, con funciones que estén bien diseñadas y se manejen profesionalmente.

Se debe tener en cuenta que la estructura organizacional con la que cuenta es de forma vertical, lo cual evita que las actividades entre las diferentes áreas se hagan totalmente coordinadas. Por tanto, la estrategia que se propone busca mejorar esta estructura, haciéndola menos centralizada, con forma circular en donde la información pueda fluir más fácilmente, con una cultura o filosofía enfocada al cliente y se practique el concepto integral de mercadeo desde la alta gerencia.

- **Reingeniería de procesos.** Evaluando la capacidad instalada, mediante un diagnóstico de la infraestructura que permitió identificar sus debilidades y fortalezas en el proceso de ventas, se puede decir que la empresa posee tiene la edificación necesaria, sin embargo, la observación que se tuvo con los clientes, permitieron conocer su opinión acerca de los procesos de servicio y ventas. Al respecto se infiere que es necesario el rediseño de algunos procesos, mejorando su calidad y brindando al cliente los resultados que desea, pues el éxito está en buscar la forma de cumplir con los requerimientos exigidos para aumentar la satisfacción del cliente. Por tanto se requiere mejorar a través de personal capacitado en esta temática. Se propone capacitar al personal a través de un plan completo durante el periodo 2009 – 2010. El cuadro siguiente desarrolla las líneas de actuación estratégica para las que se proponen además responsables, plazos, medios e indicadores cuyo control permita medir el grado de avance en la consecución del objetivo final.

Cuadro 5. Definición y desarrollo de las acciones estratégicas para capacitar al personal.

Actividades Estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de Control	Resultados
Determinar las necesidades de capacitación de cada actividad	Directivos y Trabajadores	Junio 2009 – Junio 2010	Listado de necesidades de cada actividad	Cursos de capacitación
Selección de los métodos de capacitación	Directivos	Junio 2009 – Junio 2010	Lista de los métodos seleccionados	Manual Procedimientos
Implementación del plan de capacitación	Directivos	Junio 2009 – Junio 2010	Informe de progreso	Informe plan de capacitación
Evaluación de los resultados	Directivos	Junio 2009 – Junio 2010	Documento con el contenido de los resultados	Informe resultados

Fuente: Elaboración del autor de la investigación.

- **Diseño de políticas de precios.** El establecimiento del precio de los servicios de una empresa supone la comprensión profunda de tres elementos, los costos, la percepción de los clientes y el de la reglamentación. Con respecto a los costos, se sabe que existen en la compañía costos fijos y variables, el precio por tanto depende del movimiento que tengan estos costos variables. En este sentido, la compra a los proveedores es uno de los factores influyentes, por lo que al subir su precio se tiene un alza en los precios del producto y es entendible, creando en el cliente una imagen distorsionada de la compañía; por tanto entre las estrategias de precios se encuentra la de estudiar más a fondo a los clientes y fijar precios de acuerdo al grupo o tipo al que pertenezcan, pues fue evidente la recurrencia en cuanto a la inconformidad por los precios.

Es importante recordar la percepción del cliente ante los productos, puesto que este siempre relaciona el precio con la calidad en donde las conclusiones convergen en un punto: cuanto más alto es el nivel del precio, más alta es la calidad percibida, con lo cual se debe tener en cuenta que una estrategia podría ser mantener un margen de precios con un pequeño porcentaje menos alto que la competencia, claro está sin exceder demasiado, y tener presente lo enunciado acerca del costo de compra a proveedores en el sector. Las empresas ya no pueden hacer variar el precio libremente, es casi una decisión impuesta desde el exterior de la empresa y en ocasiones no constituye un elemento de la competitividad.

4.3 POLÍTICAS QUE SUSTENTAN EL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo al plan estratégico formulado, la manera como Almacén y Taller Moto Repuestos debería trabajar contempla las siguientes políticas:

1. **Políticas de aplicación de recursos humanos.** Determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el correcto desempeño de las tareas de marketing; criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño a través de un modelo o sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas. Estas condiciones deben formar parte de la

política de Almacén y Taller Moto Repuestos de reconocimiento del negocio a nivel local y la tendencia a la globalización.

2. **Políticas de desarrollo organizacional.** Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Para cumplir uno de los objetivos del plan es necesario desarrollar un clima organizacional adecuado con las exigencias, para esto la empresa debe establecer claramente la política de mantención de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de su negocio. Por ende esta puede ser una fortaleza reconocida por la organización que constituiría la base para conformar un clima organizacional que permita el éxito de los objetivos planteados.
3. **Políticas de selección, capacitación, y promociones.** Asimismo la empresa Almacén y Taller Moto Repuestos debe tener como base claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado con éxito.

4.4 IMPLANTACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO

El control es otro requisito exigible del plan estratégico del presente trabajo, el control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos del plan estratégico a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. La revisión del plan de Almacén y Taller Moto Repuestos implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual. Cabe señalar que los directivos deben estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno ya que es un mercado cambiante, para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito el objetivo planteado.

5. RECOMENDACIONES PARA LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES DE LA EMPRESA ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTO

5.1 ENFOQUE TEORICO DEL CAPITULO

Con el propósito de fundamentar el presente capítulo, primeramente se muestra uno de los principales enfoques teóricos que hoy existen sobre el tema objeto de estudio. Se trata de las investigaciones sobre competitividad de Michael E. Porter, quien desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de políticas que afectan su nivel competitivo y posicionamiento en el mercado.

El marco teórico de Porter, conocido como "el modelo de las cinco fuerzas"³⁶, se concentra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria, las cuales son:

1. El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
2. El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores

³⁶ PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999. P. 77.

utilidades. En sus propias palabras: “La obsesión del posicionamiento –alguna vez el corazón de la estrategia- se fue relegando por ser demasiada estática frente al dinamismo de los mercados y ante las cambiantes tecnologías. Basándose en el nuevo dogma, los rivales pueden rápidamente asimilar, e incluso copiar, cualquiera posición de mercado, convirtiéndose en temporal la ventaja adquirida”³⁷.

Este modelo analiza el entorno de las industrias conformadas a su vez por compañías, las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Dichos sustitutos cercanos satisfacen las mismas necesidades básicas del cliente. En este marco, el desafío para el gerente de *Almacén y Taller Moto Repuestos* consiste en analizar las fuerzas competitivas cambiantes a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta su organización.

Siguiendo el enfoque de Porter, el análisis resultante de sus planteamientos indican que el grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro de un sector depende de la estructura competitiva, las condiciones de la demanda y las barreras de salida. En particular, dentro de una industria consolidada, la interacción de estos factores determina el grado de rivalidad. El ambiente de una industria consolidada puede ser favorable cuando el crecimiento de la demanda es elevado. Bajo tales circunstancias, las empresas podrían aprovechar la oportunidad para adoptar el liderazgo en precios. Sin embargo, cuando declina la demanda y son elevadas las barreras de salida, existe la posibilidad del probable surgimiento de la excesiva capacidad ocasione guerra de precios.

También, desde una concepción empresarial, es fundamental para el sector de accesorios y repuestos para motocicletas tener lo que Porter denominó “una demanda exigente”, en el sentido de que la educación e información del consumidor son fundamentales, además de su capacidad de presión y organización, todos ellos como requisitos de una demanda de calidad. Igualmente, en un sentido meta de la actividad de *Almacén y Taller Moto Repuestos*, ésta debe impulsar elementos que acrecienten la calidad de vida de los

³⁷ PORTER, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997. P. 81.

consumidores, como factor que constituye ventaja competitiva. Así, la garantía del comercio de accesorios y repuestos para motocicletas de calidad con servicio, la responsabilidad de la empresa por las consecuencias del comercio de productos en la seguridad de los consumidores, y las relaciones con el ambiente, son también temas hoy exigidos por lo nuevos entornos competitivos.

5.2 CRITERIOS PARA REDEFINIR LA GESTION EMPRESARIAL DE ALMACÉN Y TALLER MOTO REPUESTOS

Como se pudo determinar en los capítulos anteriores, esta empresa no se adapta totalmente al actual mercado por un sistema administrativo determinado por las teorías conocidas, puesto que este tipo de empresas no pueden ser rígidas y deben tomar de cada una de las teorías lo que le sea útil para mejorar su ambiente y comportamiento en el mercado. Es precisamente por esto que deben ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones o circunstancias económicas, ya que no existe una única manera de organizar administrativa y gerencialmente la empresa.

Se ha establecido entonces que la receptividad de la empresa *Almacén y Taller Moto Repuestos* hacia su enfoque administrativo y gerencial debe basarse en los siguientes aspectos:

- ❖ Nivel de mantenimiento que hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente su proceso administrativo (dirección, organización, planeación y control). Esto quiere decir que *Almacén y Taller Moto Repuestos* acepte el cambio en su esquema de gestión en un esfuerzo por encontrar solución a los problemas.

- ❖ Nivel sinérgico, con el que se pretende medir la condición que existe cuando los trabajadores han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes

organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio en la dinámica organizacional de *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

- ❖ Entorno económico, que hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a *Almacén y Taller Moto Repuestos*; cuanto mayores son estas presiones externas, mayor es la probabilidad del cambio.

5.3 LA CALIDAD PARA OBTENER VENTAJAS EN EL SECTOR

En esta etapa de cambios en materia económica y administrativa, *Almacén y Taller Moto Repuestos* busca elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un producto de calidad, lo que está obligando a que los directivos adopten modelos de administración participativa tal como se veía en capítulo anterior, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y cumplir con la creciente demanda de productos de óptima calidad.

5.3.1 Pertinencia de los círculos de calidad. En cuanto a la implementación de círculos de calidad en *Almacén y Taller Moto Repuestos*, se puede decir que este también hace parte del proceso natural de búsqueda de la competitividad en el nuevo orden económico. Los círculos de calidad³⁸ como instrumento que utiliza la dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de *calidad total*, propende por la idea de que la calidad se mejora en forma continua en el lugar de trabajo. Es por ello que esta técnica puede dar mejores resultados a la empresa analizada, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección de *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

Las fortalezas que puede aprovechar *Almacén y Taller Moto Repuestos* a partir de la implementación de círculos de calidad son:

³⁸ Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

- ❖ **La calidad:** dado que esta se considera como el gran objetivo de los círculos. Además, se justifica porque los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de exigencia, provocando que la calidad sea una preocupación central para *Almacén y Taller Moto Repuestos*.
- ❖ **La Productividad:** ya que los círculos pueden incrementarla en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Va a ser el resultado de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, bien dirigidos y administrados en el proceso de dirección.
- ❖ **Mejora de costos:** Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo, especialmente de tipo administrativos.
- ❖ **Motivación:** puesto que gracias a los círculos de calidad se motiva de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de *Almacén y Taller Moto Repuestos*, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho, reforzando así los preceptos de la administración participativa.
- ❖ **La reorganización:** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes en la empresa, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

5.3.2 Importancia de proveedores para lograr la calidad. En el nuevo contexto económico la calidad de los proveedores juega un papel cada vez más importante para las empresas. Una vez seleccionado un proveedor se debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada y de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente, entre otros factores. La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son

entregas y costos. Además, cabe decir que existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores³⁹.

5.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación. Así, si *Almacén y Taller Moto Repuestos* desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica.

La función principal de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran las actividades de *Almacén y Taller Moto Repuestos* encaminados a maximizar la eficiencia global. Esta eficiencia debe incluir los niveles de competitividad tanto internos como externos, teniendo en cuenta que la primera se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, etc., y los procesos de venta, lo cual expresa su continuo esfuerzo de superación contra sí misma. Por su parte, la competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del sector.

Almacén y Taller Moto Repuestos debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo del sector, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo, en el nuevo marco de las transformaciones económicas de la estructura económica local. Una vez que la empresa ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en

³⁹ No obstante, entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación para los proveedores, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

un proceso permanente de generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

5.4.1 Resultados esperados. La incorporación de esta variable en el entorno administrativo de *Almacén y Taller Moto Repuestos* generaría las siguientes ventajas:

- ❖ Se concentra el esfuerzo en aspectos organizativos y de procedimientos competitivos.
- ❖ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ❖ Dirige a la empresa hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales empresas.
- ❖ Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento, evitando así gastos innecesarios en *Almacén y Taller Moto Repuestos*.

5.4.2 Complejidad de la competitividad. Como desventajas, dada la actual estructura administrativa de *Almacén y Taller Moto Repuestos*, se tienen:

- ❖ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la empresa, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros o labores de la empresa.
- ❖ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes y de todos los niveles.
- ❖ En vista de que los administradores son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hará un proceso muy largo.

- ❖ Hay que hacer inversiones importantes, que no pueden estar al alcance por razones de escaso presupuesto.

5.4.3 Definición de la estrategia competitiva. Es de suma importancia que la directiva de *Almacén y Taller Moto Repuestos* asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo. La labor del gerente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas políticas de manera clara y precisa. Es necesario advertir que el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas actuales adelantadas por la organización.

Luego de que *Almacén y Taller Moto Repuestos* adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un sondeo general con relación a opiniones de todo el personal con el principal propósito de establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además, funcionaría como vínculo de comunicación entre empleados y gerente; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa. Este sondeo debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas pueden girar en torno a los siguientes aspectos: Satisfacción general con la empresa, las oportunidades de ascenso, el salario, la administración, asesoramiento y evaluación, productividad y calidad, desarrollo profesional, atención a los problemas personales y entorno laboral.

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Será inútil esta planificación si la dirección de *Almacén y Taller Moto Repuestos* no lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.
- Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general de la empresa ya quería hacer.
- El plan estratégico diseñado especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico.
- Actualmente *Almacén y Taller Moto Repuestos* se ve enfrentada a grandes desafíos. La mayor competencia de los mercados y el cambiante entorno local y nacional obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.
- Se resalta como aspecto negativo del balance interno el hecho de que la toma de decisiones de los asuntos primordiales y políticas de *Almacén y Taller Moto Repuestos* siguen en manos de la dirección, representada por los gerentes de áreas o departamentos, por lo que no existe una participación directa de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.
- El estudio pudo establecer que *Almacén y Taller Moto Repuestos* debe iniciar su cambio a las nuevas condiciones de gestión interna alterando no solo sus estructuras

administrativas y gerenciales sino por encima de estas la cultura y los valores organizacionales al interior de la entidad para facilitar un mejor balance interno.

- Se concluye que *Almacén y Taller Moto Repuestos* debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en la planeación estratégica que busque competir con eficiencia en el cambiante sector. Este proyecto permitirá formar directivos y empleados preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- # **DAVID**, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S. A., 1997.
- # **DAVID**, Fred. La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1990.
- # **HILL W.**, Charles y **GARETH R.**, Jones. “Administración Estratégica”. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1996.
- # **MARIÑO**, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. TM Editores. Santafé de Bogotá, 1.993.
- # **OGLIASTRI**, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores.
- # **PORTER**, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997.
- # **PORTER**, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999
- # **SERNA**, Humberto. “Gerencia Estratégica”. Séptima Edición. Editorial 3R Editores. 2000.
- # **SERNA**, Humberto. Gestión estratégica, auditoria organizacional. Una guía para el diagnóstico estratégico. Santafé de Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 1992.

✚ **TERRY**, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982.