

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<small>Documento</small> <b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<small>Código</small> <b>F-AC-DBL-007</b>	<small>Fecha</small> <b>10-04-2012</b>	<small>Revisión</small> <b>A</b>
	<small>Dependencia</small> <b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<small>Aprobado</small> <b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<small>Pág.</small> <b>1(74)</b>

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	<b>LICETH CARDENAS VILA</b>
FACULTAD	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS</b>
PLAN DE ESTUDIOS	<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
DIRECTOR	<b>MARY RAMONA BOHÓRQUEZ CASADIEGO</b>
TÍTULO DE LA TESIS	<b>PLAN ESTRATEGICO PARA EL ALMACÉN Y TALLER MOTO LÍDER, BUSCANDO SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL Y REGIONAL.</b>

### RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

**LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TIENE COMO OBJETIVO DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN Y TALLER MOTO LÍDER, CON EL FIN DE IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE ESTÁ AFECTADO LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL MERCADO Y A SU VEZ TODAS AQUELLAS OPORTUNIDADES QUE LOGREN EL MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN CAPTADA A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA.**

**A SU VEZ SE ESTABLECIÓ UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA ENCAMINAR EL HORIZONTE DE LA EMPRESA Y LOGRAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO REQUERIDO PARA AUMENTAR UTILIDADES Y GENERAR ESTABILIDAD.**

### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
----------	---------	----------------	-----------



**PLAN ESTRATEGICO PARA EL ALMACEN Y TALLER MOTO LIDER,  
BUSCANDO SU PERMANENCIA Y COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL Y  
REGIONAL.**

**AUTOR**

**LICETH CARDENAS VILA**

**Proyecto de grado para optar por el título administradora de empresas**

**DIRECTORA:**

**MARY BOHORQUEZ CASADIEGO**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Ocaña, Colombia**

**Abril, 2017**

*“La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo.”*

JORGE GONZÁLEZ MOORE

## INDICE

CAPÍTULO 1. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN Y TALLER MOTO LÍDER, BUSCANDO SU PERMANENCIA Y COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL Y REGIONAL. ....	<b>IX</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.1.1 Planteamiento del problema</b> .....	1
<b>1.1.2 Formulación del problema</b> .....	2
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	3
<b>1.2.1 Objetivo general</b> .....	3
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	3
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.4 DELIMITACIONES</b> .....	5
<b>1.4.1 Delimitación Conceptual</b> .....	5
<b>1.4.2 Delimitación Temporal</b> .....	5
<b>1.4.3 Delimitación Geográfica</b> .....	5
<b>1.4.4 Delimitación Operativa</b> .....	5
CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL.....	<b>6</b>
<b>2.1 MARCO HISTÓRICO</b> .....	6
<b>2.1.1 Análisis de la planificación estratégica a nivel mundial</b> .....	6
<b>2.1.2 planificación estratégica en Colombia</b> .....	7
<b>2.1.3 Planeación a nivel de Ocaña</b> .....	10
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	13

2.2.1 Concepto de plan Estratégico .....	13
2.2.2 concepto de direccionamiento estratégico .....	15
2.2.3 Concepto de Competencia.....	16
2.2.4 Concepto de Estrategias.....	17
2.2.5 Concepto de Innovación.....	18
2.2.6 Concepto de Diagnostico situacional .....	20
2.2.7 Concepto de Matriz Dofa .....	21
2.2.7.1 Pasos para construir una Matriz DOFA .....	24
2.2.8 Concepto de Competitividad .....	27
2.3 MARCO TEÓRICO.....	28
2.4 MARCO LEGAL.....	30
2.4.1 Constitución Política de Colombia.....	30
2.4.2 Código De Comercio.....	31
2.4.3 LEY 590 DEL 2000.....	34
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2 POBLACIÓN .....	36
3.3 MUESTRA.....	36
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	37
3.4.1 Técnicas de Recolección de Información.....	37
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>38</b>

<b>4.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL ALMACÉN Y TALLER MOTO LÍDER A TRAVÉS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA.</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.1 Estudio interno y externo del almacén y taller moto líder a través de la matriz DOFA.</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.1.1 Fortalezas y Debilidades del Almacén y Taller Moto Líder</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO MEDIANTE EL DISEÑO DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2.1 Misión</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2.2 Visión</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2.3 Valores del almacén y taller Moto líder</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3 ESTRATEGIA QUE PERMITE EL MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN CAPTADA POR EL ALMACÉN Y TALLER MOTO LÍDER.</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3.1 Estrategias administrativas</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3.2 Estrategias de mercadeo</b> .....	<b>50</b>
<b>4.3.3 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>61</b>

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para el almacén y taller moto líder, con el fin de identificar los factores que está afectado la competitividad de la empresa en el mercado y a su vez todas aquellas oportunidades que logren el mejoramiento de la situación captada a través de la matriz DOFA.

A su vez se estableció un direccionamiento estratégico para encaminar el horizonte de la empresa y lograr el punto de equilibrio requerido para aumentar utilidades y generar estabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** Direccionamiento estratégico, Matriz DOFA, Estrategia.

## INTRODUCCIÓN

El almacén y taller moto líder se encuentra ubicada en la ciudad de Ocaña, en el barrio llanadas, fue creada el 26 de febrero del año 2007 por el señor Hugo Antonio Pérez Sánchez, su actividad comercial principal es la venta de repuestos y accesorios para motocicletas y su actividad secundaria es el servicio de mantenimiento y reparación para las misma, en la actualidad cuenta con ocho empleados distribuidos de la siguiente manera; administrador, secretaria, dos vendedores de mostrador y cuatro operarios del taller.

Es así como hemos encontrado que en el almacén y taller moto líder los avances tecnológicos están ocasionando problemas en cuanto a la posición en el mercado frente a la competencia existente, para lo cual la empresa deben enfrentarse a nuevos retos que le permita conocer el estado actual en que se encuentra la empresa, y si bien es cierto el propietario desconoce la información que le muestre las condiciones en las que se encuentra el almacén y taller moto líder, por esta razón la empresa debe crear estrategias en el área de mercadeo y ventas consolidadas que logren el posicionamiento en el mercado a través del cumplimiento de los objetivos con el propósito de contrarrestar los efectos de la competencia, por tanto esta investigación propende a apoyar al propietario del almacén y taller moto líder en el conocimiento de la situación actual y la proyección del mismo, en pro de establecer su competitividad en el sector, es así como se establecen tres objetivos a desarrollar, para lo cual se plantea como primer objetivo, diseñar el diagnóstico situacional del almacén y taller moto líder a través del análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA, segundo, proyectar el direccionamiento estratégico mediante el diseño de la misión, visión, objetivos y valor estratégicos, y como tercer objetivo se estableció, formular la estrategia que permita el mejoramiento de la situación captada por el almacén y taller moto líder.

Esta investigación se propone a través de un método de investigación mixto, pues de esta manera conoceremos la situación específica y así determinar los objetivos y las falencias para



encontrar posibles soluciones, para la cual se requiere información suministrada por el propietario y todo el personal, al igual que a través de la observación directa.

Esta investigación se justifica a partir de la necesidad de que las empresas conquisten nuevos y grandes mercados con el propósito de cumplir con los objetivos planeados para general utilidades y garantizar estabilidad en el mercado, es por esta razón que la realización de! Plan estratégico para el almacén y taller moto líder pretende generar un crecimiento y un alcance del equilibrio en el mercado en la búsqueda no solo de resultados positivos para la empresa sino en que a su vez aporte beneficios a los clientes, es así como la realización de esta busca el mejoramiento de la posición actual en el mercado y al mismo tiempo permite quedar plasmado como guía para otros almacenes que deseen mejorar su situación.

## Capítulo 1. Plan estratégico para el almacén y taller moto líder, buscando su permanencia y competitividad en el mercado local y regional.

### 1.1 Problema

#### 1.1.1 Planteamiento del problema

El almacén y taller Moto Líder es una empresa dedicada a la venta de repuestos de motocicletas, mantenimiento y reparación de las mismas, la cual en la actualidad lleva 9 años ofreciendo su servicio en la ciudad de Ocaña, logrando una cobertura y posicionamiento en el mercado, brindando oportunidad laboral a 8 empleados y satisfacción a muchos motociclistas de Ocaña y la región.

Los avances tecnológicos están obligando a las empresas a plantearse nuevos retos para enfrentarse a los mercados complejos y dinámicos del entorno, teniendo en cuenta que las compañías deben competir en un ambiente cada vez más exigente lo cual conlleva a explorar sus capacidades de innovación y posición frente a la competencia, por lo tanto constantemente deben analizar la situación actual de la empresa y proyectar un mejoramiento que le permita estar a la vanguardia de la tecnología y visualizar las condiciones futuras del mercado.

Para Kenneth, en las empresas es de importancia definir a donde quieren llegar, para la cual las estrategias representan las acciones que permiten llevar a cabo el logro de los objetivos a mediano y largo plazo, al igual que el análisis y la selección de la estrategia permite tomar

decisiones subjetivas de acuerdo a la información objetiva, es por esto que las alternativas de las estrategias representan medios para avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro. En concordancia a lo anterior es necesario aclarar que con la planeación estratégica no se solucionan todos los problemas presentes en la empresa, pero es una herramienta muy útil que aporta muchos beneficios para una gran parte de las dificultades presente, teniendo en cuenta que los planes formulados deben comprometerse a su cumplimiento.(Kenneth, 1985)

En la actualidad el propietario del Almacén y Taller Moto Líder desconoce la información que le permita conocer la situación actual de su negocio en el área operativa la cual abarca mercadeo y ventas para de esta manera ubicar su posición frente a la reñida competencia.

La situación problema ha estado presente por largo tiempo, y no es precisada por su propietario debido al desconocimiento que este posee del tema en cuestión, por lo tanto Kenneth, (1985) afirma que *“de continuar esta situación el establecimiento corre el riesgo de salir del mercado siendo desplazado por la competencia”* (p.34).

Es por esto, que Moto Líder debe crear estrategias consolidadas y flexibles que logren el posicionamiento en el mercado mediante el cumplimiento de sus objetivos utilizando medios factibles para poder contrarrestar los efectos de la competencia, finalmente se comprueba el éxito de la empresa y la capacidad competitiva de la misma para enfrentarse sin resistir al cambio.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo apoyar al propietario del Almacén y Taller Moto Líder en el conocimiento de la situación actual y la proyección de mejoramiento del mismo, en pro de establecer su competitividad en este sector?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar y desarrollar el plan estratégico para el almacén y taller moto líder buscando analizar su competitividad y proyectar su permanencia en el mercado local y regional

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Desarrollar el diagnostico situacional del Almacén y Taller Moto Líder a través del análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA.

Proyectar el direccionamiento estratégico mediante el diseño de la misión, visión, objetivos y valores estratégicos.

Formular la estrategia que permita el mejoramiento de la situación captada por el Almacén y Taller Moto Líder.

## **1.3 Justificación del problema**

Una de las situaciones con mayor prioridad para las empresas es lograr conquistar nuevos y grandes mercados con el propósito de cumplir con los objetivos planeados y a su vez generar

utilidades y estabilidad, garantizando la continuidad en el mercado, que sin duda en este camino está presente la competencia constante provocando en todo momento presión lo cual conlleva al dinamismo y al avance en todos los procesos a realizar y es por esto, que Moto Líder debe establecer cuáles son sus fortalezas y sus oportunidades con el fin de neutralizar sus debilidades y amenazas frente a sus fuertes competidores. Según el autor Sainz,(2012) cuando se habla de planes estratégicos damos referencia:

Al plan maestro en el cual la alta dirección se encarga de recopilar las decisiones estratégicas para alcanzar objetivos a mediano y largo plazo, para lograr una organización más competitiva la cual satisfaga las expectativas en todas y cada una de las áreas de la empresa, logrando la búsqueda de nuevos horizontes para alcanzar una mejor posición en los mercados competitivos. (p.45).

Al igual que para Gutiérrez, (2005) los planes estratégicos son:

Documentos que abarcan el nivel económico y financiero de las organizaciones, con el fin de logran el posicionamiento de la empresas en la actualidad en el futuro, y que conlleva a identificar las falencias y ventajas con las que cuenta toda la organización y de esta manera alcanzar a satisfacción los objetivos y estrategias fijadas en su elaboración, teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa. (p.19).

Por consiguiente la realización del plan estratégico que se quiere elaborar al Almacén Moto Líder se considera para el crecimiento y el alcance del equilibrio en el mercado buscando la satisfacción no solo de la empresa sino también de los clientes, con el fin de establecer mejoramiento principalmente en las áreas de mercadeo y ventas. Finalmente la realización de este trabajo no solo tiene beneficio para la empresa que busca mejorar su posición actual en el

mercado, sino también para la autora del mismo ya que le permite plasmar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas.

## **1.4 Delimitaciones**

### **1.4.1 Delimitación Conceptual**

Para llevar a cabo este proyecto se tendrá en cuenta el siguiente bosquejo temático: plan estratégico, direccionamiento estratégico, competencia, estrategias, innovación, diagnóstico situacional, matriz dofa y competitividad.

### **1.4.2 Delimitación Temporal**

El desarrollo del proyecto para ALMACÉN Y TALLER MOTO LIDER está proyectado para un periodo de 8 semanas.

### **1.4.3 Delimitación Geográfica**

La empresa está ubicada en la calle 11 # 25<sup>a</sup> – 57 Llanadas, en Ocaña, Norte de Santander.

### **1.4.4 Delimitación Operativa**

El desarrollo del proyecto se sujeta al cumplimiento de los objetivos.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

#### **2.1.1 Análisis de la planificación estratégica a nivel mundial**

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", se exponen una serie de ideas en la cuales se les da cabida a la interpretación de la planificación donde SunTzu, (s.f) manifiesta que "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." (p.85). Mientras tanto en la interpretación de la planificación estratégica en la Grecia antigua Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Vanegas Guido, 2012), al igual que los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", los cuales según Pérez, (2006) dice que son "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (p.99).

En relación a lo anterior en 1954 Peter Druker dijo que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la

empresa y cuáles debería tener (Vanegas Guido, 2012). Posteriormente en 1962 Alfred Chandler interpreta que el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. (Vanegas Guido, 2012).

Finalmente, la planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar en Venezuela algo más tarde.

### **2.1.2 planificación estratégica en Colombia**

Si bien no hay una fecha exacta en que nuestro país acoge la teoría y práctica de la planificación estratégica si encontramos en el campo de la planificación administrativa su organización donde la planificación normativa es el desarrollo, el campo de la planificación estratégica, por supuesto, es la estrategia. Pérez, (2006) citando a Leonard Goodstein define la planeación estratégica como:

El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. (...) siendo así la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver,



plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (p.101).

En un mismo sentido Amarilis, (2008) citando a David, (1990) manifiestan que es: “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización” (p.1). Quizás entonces a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff& Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización

Al igual que con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

Es por esta razón que la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias, teniendo en cuenta que el ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. (Henderson, 1993) comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan. (Mintzberg, 1997).

En consecuencia se puede decir que las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización, donde los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como

la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades, por las cuales se ejerce un equilibrio en busca de mejores resultados, garantizando la estabilidad y compromiso de toda la organización. (Cendejas Valdéz, 2014).

### **2.1.3 Planeación a nivel de Ocaña**

A lo largo del tiempo se ha evidenciado que en Ocaña cada vez más las empresas están implementando los planes estratégicos en diferentes áreas de la organización, esto con el fin de establecer estrategias que permitan contrarrestar ciertos problemas presentes en estas y a su vez poder hacer una evaluación de los resultados obtenidos.

Se puede destacar algunos planes estratégicos de la ciudad como es el PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL OCAÑA CONFIABLE Y PARTICIPATIVA 2012-2015, carta de navegación del ente municipal durante este período, que nos permitirá dirigirlo bajo la premisa que nuestro territorio es un espacio en el que la confianza en la institucionalidad es el distintivo de su prosperidad. Instrumento producto del esfuerzo y entrega de mi equipo de gobierno liderado por la Secretaría de Planeación, apoyada por los Secretarios de Despacho, Directores de

entes descentralizados y el equipo facilitador. Dando aplicación al espíritu del legislador al expresar en la ley 152 de 1994, que el plan de desarrollo en su concepción debe recoger todas aquellas prioridades de las diferentes colectividades que conforman el municipio, en los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros, y basados en la propuestas contenidas en el programa de gobierno electo, su elaboración partió del consenso, la organización de los recursos y la producción de resultados de impacto en el desarrollo individual y colectivo de los habitantes del municipio de Ocaña. (Alcaldía de Ocaña, 2015).

Al igual que la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, con su plan estratégico vigente para el 2014-2019 con el fin de alcanzar la excelencia institucional, fijando unas estrategias como: estrategia de investigación y formación académica, estrategia de desarrollo físico y tecnológico, estrategia de impacto y proyección social, estrategia de visibilidad nacional e internacional, estrategia de bienestar institucional y estrategia de sostenibilidad administrativa y financiera, esto con el propósito de mantenerse competitivo en el futuro. (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, 2014)

Otro evidencia es Almacenes Timaná es un establecimiento comercial que abrió sus puertas al público en general el 25 de noviembre de 1995, gestión liderada por el señor IVÁN CABRALES ANGARITA, acompañado de importantes comerciantes de la localidad, cuya actividad económica es la venta de víveres, comercio de todo tipo de comestible, útiles de aseo y cosméticos, entre otros productos. A pesar del reconocimiento y la buena imagen de la empresa Almacenes Timaná S.A., no cuenta con un plan de desarrollo que propicie su fortalecimiento.

La falta de una estructura estratégica para esta organización prestadora de servicios en la ciudad de Ocaña ocasiona que se desconozcan aquellos factores que hoy día inciden en su

funcionamiento, como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además no se ha tomado la tarea de indagar la situación real que vive dentro y fuera de ella, para tomar decisiones objetivas y por lo tanto tomar los correctivos necesarios al respecto y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Al no contar el Timaná S.A. con mecanismos evaluativos, le lleva a desconocer su grado de eficiencia, trayendo como consecuencia un deterioro financiero, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad y promoción, y la gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general. A esto se suma que el direccionamiento estratégico al cual está sometido, está dando pocos resultados ya que con el constante cambio de administración, los nuevos empleados no tienen un sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con la empresa.

Además no se encuentran en un ambiente laboral y agradable, las motivaciones e incentivos que reciben son pocos. Esta información se obtuvo a través de la indagación directa al gerente de Almacenes Timaná S.A., así como la indagación informal entre otros miembros (trabajadores y el antiguo socio). La realización del plan estratégico para Almacenes Timaná S.A., de la ciudad de Ocaña, con el propósito de integrar y fortalecer sus áreas funcionales se ha basado en la formulación de la matriz EFI, EFE, matriz del perfil competitivo, DOFA, posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), matriz interna-externa (IE), matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter y matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE).

Además se diseñó un plan de acción y nivel de evaluación. Las matrices del plan estratégico relacionan las diferentes áreas funcionales de la empresa, razón por la que podrá determinar el

grado de eficiencia en cada una de ellas, buscando su integración y fortalecimiento para lograr mejorar la prestación del servicio, el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Además el presente proyecto será una oportunidad esencial para manifestar el criterio de trabajadores y usuarios respecto a la actividad económica del Timaná S.A. proponiendo alternativas de solución, criterios que permitirán estructurar una base de datos, ya sea para corregir fallas o para aprovechar las fortalezas.

Por otra parte se encuentran empresas que se han visto obligadas a su cierre por la falta de un plan estratégico el cual les permita detectar falencia e implementar acciones correctivas para el mismo, creando estrategias consolidadas brindando estabilidad y permanencia en el mercado. (Bacca Jacome&PedrozoJaraba, 2012)

## 2.2 Marco conceptual

### **2.2.1 Concepto de plan Estratégico**

Es un programa que consiste en aclarar las ideas que queremos llevar a cabo y de qué manera pretendemos conseguirlos. Esta información se estructura en un documento con el fin de concretar las decisiones que apoyaran el desarrollo de los objetivos con resultados satisfactorios y a su vez conseguir la siguiente finalidad:

**Para afirmar la organización:** Aumentar la unión entre el grupo de decisiones y los demás grupos de trabajo. En la búsqueda del compromiso de todos.

**Para descubrir lo mejor de la organización:** Tiene como objetivo que el personal participe en el desarrollo de las actividades realizadas con el fin de que visualicen los posibles problemas y las oportunidades presentes en la empresa.

**Aclarar ideas futuras:** Con este se logra hacer un alto en el camino y en las actividades en busca de observar más allá de los obstáculos, para enfocarnos en la verdadera razón de las oportunidades futuras. (Cendejas Valdéz, 2014).

Dentro de esta idea podemos decir que un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. (Cendejas Valdéz, 2014). Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas, en efecto la planificación estratégica sirve fundamentalmente para “crear futuro” a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa. Hay que saber por tanto que la planificación estratégica a través del plan estratégico permite a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las

acciones con las que puede hacer frente a los cambios, y reestructurar la empresa para el futuro, buscando aquella meta que le asegure un mañana próspero (Cendejas Valdéz, 2014).

### **2.2.2 concepto de direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico es la formulación de los propósitos establecidos por las empresas definidos en unos objetivos específicos determinados a mediano y largo plazo buscando la sostenibilidad, permanencia y crecimiento, en que a su vez aporten mejoramiento en la prestación de sus servicios. De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer. (Palacio, s.f).

De hecho se puede definir como los instrumentos que permite establecer los logros que se esperan en una organización con el fin de controlar los indicadores de gestión y desarrollo y a su vez establecer una concordancia con la misión, visión, los objetivos y valores establecidos y es así como se puede observar lo fundamental y la importancia que tiene el direccionamiento estratégico para el desarrollo de un plan estratégico. (Beltran, 2009).

**Misión:** Define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir



la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

**Visión:** Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

**Los valores:** Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos? (Espinoza, s.f).

### 2.2.3 Concepto de Competencia

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la

capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Enfoques educativos / Modelo centrado en el desempeño, s.f)

En efecto competencia es una disputa entre dos o más personas o empresas, las destrezas y valores que lo conduzcan a alcanzar los objetivos trazados en determinada situación.

Finalmente, Se denomina competencia a la situación de rivalidad que se produce entre dos o más empresas de un mismo mercado que están vendiendo u ofreciendo un mismo producto o servicio, y que luchan, con todos los mecanismos legales y honestos disponibles, para obtener una cuota de mercado satisfactoria en relación con sus pretensiones. (Significados, s.f)

#### **2.2.4 Concepto de Estrategias**

El término estrategia es de origen griego. *Estrategia*. *Estrategos* o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein*(conducir, guiar).

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por *Alfred Chandler* en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años. (Beltran, 2009).

De igual forma encontramos en el diccionario Larousse que se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar

oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión y las acciones reunidas en conjunto que se implementan con el propósito de lograr un fin establecido, el cual es aplicable en cualquier ámbito del entorno, y en el cual se plasman ideas y conocimientos para la puesta en marcha de un determinado plan, en busca de resultados positivos. Es por esto que las empresa cambiaron su forma de pensar pues creían que alcanzar el éxito era tomando todas las oportunidades que se les presentaban sin medir el riesgo que ocasionaba para los recursos económicos de la empresa por la toma de malas decisiones, producto de la ausencia de un plan estratégico. (Beltran, 2009)

### **2.2.5 Concepto de Innovación**

Es el proceso de cambios que trae consigo novedades, propuestas o incluso inventos que al implementarse generen resultados exitosos en el entorno, esto de la mano de la eficiencia con que se establezcan los medios para la difusión de estas nuevas ideas.

Paralelamente observando desde la visión de las empresas la innovación es el mejoramiento de los procesos de producción, tecnologías, organización o servicios que faciliten la búsqueda del éxito, el crecimiento y la permanencia en el mercado, de manera que estas ideas innovadoras abarque nuevos mercados o incluso creen mercados libres de competencia, con el fin de ser cada vez más eficientes y conseguir resultados positivos en los objetivos planeados. Para que las empresas sean innovadoras requieren que el personal se abierto al cambio para que no interfieran en el desarrollo de las nuevas ideas, al igual que tener visión a largo plazo para ir a la vanguardia

de los avances tecnológicos del entorno, y dar siempre un paso delante de la competencia.

(Enrique, 2011).

Habría que decir también que desde un punto de vista histórico, se han encontrado períodos en los que las novedades aparecen por oleadas. Aparentemente, esto sería porque ciertas condiciones sociales favorecen el surgimiento de innovaciones.(«la necesidad trae el ingenio»). El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, porque no solamente vale inventar algo, sino que además lo destacado resultará ser introducirlo satisfactoriamente y con repercusión en el mercado para que la gente lo conozca, en lo que sería una primera instancia y luego para que pueda disfrutar de la creación en cuestión. (Enrique, 2011).

Para Soto Flores & Medellín Cabrera, ( 2010) citando a Drucker, (1997) dicen que:

La innovación no es sólo producto de los cambios científico-tecnológicos, ni se restringe sólo a las innovaciones tecnológicas, ni a los resultados de la investigación y desarrollo. Según recalco en varios de sus textos, las innovaciones más importantes han sido a lo largo de la historia innovaciones sociales y organizacionales, más que tecnológicas. Por ejemplo, la creación de las primeras universidades, de la empresa corporativa o de nuevos negocios que han surgido de la detección de diversos tipos de oportunidades: “Como lo demuestran algunos ejemplos antes señalados, la innovación no tiene que ser exclusivamente técnica, y ni siquiera

tiene que ser una `cosa`. Pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como los periódicos o los seguros (p.59).

Hecho el anterior análisis, resumió en un trabajo posterior, “la innovación es una cuestión económica, no técnica”. (Soto Flores & Medellín Cabrera, 2010, p.15). No es un “destello de genio”, es una disciplina sistemática, organizada, rigurosa, Para Drucker, es el cambio lo que proporciona siempre la oportunidad a lo nuevo y lo diferente. Para él, “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica Pocos de esos cambios se deben a innovaciones técnicas. (Soto Flores & Medellín Cabrera, 2010).

### **2.2.6 Concepto de Diagnostico situacional**

Este hace parte de la primera etapa de un proceso administrativo siendo parte fundamental para su desarrollo.

Un diagnostico situacional permite la identificación se ciertos conocimientos y procedimientos que permitan crear acciones adecuadas para poder tomar decisiones acertadas en determinadas situaciones o en un tema específico, logrando una visión más clara de las problemáticas existentes en el entorno, buscando al igual identificarlas, interpretarlas y a su vez hacer una evaluación que permita soluciones concretas y efectivas por medio del diagnóstico realizado, donde se debe tener en cuenta la realización de un diagnostico particular en el cual se

identifican y se hace una descripción de todos los factores que hacen parte de la situación problema, seguido de un análisis y pronóstico de la situación, donde se establecen los factores indirectos como lo sociales, económicos, políticos y ambientales y directos como los factores internos de determinada área, luego realizar una determinación de las acciones e investigaciones prioritarias para el efecto, y para finalizar idéntica líneas de acciones y formulación de programas como conclusión. (Villa Cisneros, 2010)

Finalmente, el término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencia, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

### **2.2.7 Concepto de Matriz Dofa**

Son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compete.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia de negocio, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califique para ser incorporadas en el plan de negocios. Debe quedar claro que el análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.”

La matriz Dofa es importante porque permite realizar diagnósticos reales con el fin de ayudar a las empresas a identificar su estado actual en cuanto a sus debilidades y sus fortalezas y a su vez conocer sus amenazas y oportunidades con el propósito de equilibrarlas y crear estrategias que garanticen resultados óptimos para la empresa, es por esto que es una herramienta necesaria en cualquier organización, pues identifica los factores que se necesitan para la aplicación de un plan estratégico.

La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace con un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación. (Gerence.com, 2012).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en

diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia de negocio, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califique para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.

Las letras F,O,D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DOFA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.



- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

### **2.2.7.1 Pasos para construir una Matriz DOFA**

1. Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
8. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

11. Identificación de la estrategia a desarrollar a través de los resultados obtenidos de la matriz DOFA

Debilidades (D)			Fortalezas (F)		
Lista de Debilidades			Lista de Fortalezas		
Oportunidades (O)		Estrategias (DO)		Estrategias (FO)	
Lista de Oportunidades		Vencer debilidades aprovechando oportunidades		Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	
Amenazas (O)		Estrategias (DA)		Estrategias (FA)	
Lista de Amenazas		Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas		Usar fortalezas para evitar amenazas	

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos

clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

**a)** Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades) Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

**b)** Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades) Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

**c)** Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas) Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

**d)** Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas) Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

### **2.2.8 Concepto de Competitividad**

Es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión. (Banco de la Republica, 2010).

Es decir que la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.”

“Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los

mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenado a perderlas. (Garces, 2005).

### 2.3 Marco teórico

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta los factores que están ocasionando deficiencias en el desarrollo de la actividad económica del almacén y taller moto líder y por consiguiente la necesidad de la elaboración de un diagnóstico situacional a través de la matriz DOFA, la misión, visión y valores de la empresa y de este modo buscar solución para el mercado cambiante, logrando una mayor competitividad, productividad y calidad en la prestación de su servicio y una permanencia en el mercado.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Plantación y gestión. Bogotá: 3R Editores, 1999 para Serna. La planeación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro”.

Luego de complementar una estrategia, es muy importante que todo el personal de la empresa obtenga un compromiso con esta, para lo cual necesitan trabajo en eBay coordinado, teniendo en cuenta puntos como misión, visión, objetivos y plena identificación del problema.

FRED R, David, para el concepto de administración estratégica. 2003, Fred aluce que para lograr el éxito en los negocios, estos deben ofrecer productos y servicios cada vez más competitivo y en un entorno mundial y no solo centrarse en mercados locales . Teniendo en cuenta que la globalización a dejando de ser un paradigma y por su parte se transformó en una realidad mundial. A su vez es importante la participación de las políticas industriales, las empresas, las exportaciones y las culturas para avanzar en los procesos de la administración estratégica de todas las empresas internacionales. Establece que el éxito para los años 90 se basa en ofrecer productos y servicios en los cuales s e relaciona precio/calidad competitivos a nivel mundial.

DRUCKER, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas 1992. En su libro expone que una práctica que crea opinión políticas públicas opuestas es un empleo solo para graduados universitarios en perspectivas gerenciales, imposibilitando las oportunidades de otras personas de la compañía. Peter dice que la responsabilidad para la sociedad es de generar ganancias, y luego es la necesidad de crecimiento.

La gerencia debe tener presente que los recursos de riqueza debe permanecer intactos y poder generar un adecuado provecho de estos, es por esto que debe aumentar la capacidad para crear a través de estos recursos mayor riqueza a la población. Porque si no las empresas no producen ganancias y la sociedad es responsable de su empobrecimiento. (Reyes Poveda & Celin Orozco, 2011)

PORTER, Michael. Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y miembro de la Comisión sobre competitividad industrial de los Estados Unidos, también público Las

ventajas competitivas de las Naciones. En el cual buscó determinar cuáles eran las características de una nación que fomentan una serie de ventajas competitivas en determinados sectores, el profesor Porter plantea un modelo que ayude a comprender el proceso que alcance ventajas competitivas internacionales, al igual que identifique como los países pueden desarrollar su competitividad, por lo cual se mejore la calidad de los recursos y la cantidad de los recursos y la cantidad ofrecida, empleando de la mejor forma la capacidad y eficiencia de los recursos. La competitividad es la capacidad de producir y comercializar productos y servicios de la mejor calidad y a precios más bajos. (Reyes Poveda & Celin Orozco, 2011)

## 2.4 Marco legal

### **2.4.1 Constitución Política de Colombia**

**Artículo 1.** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

**Artículo 26.** Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones.

Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

**Artículo 78.** La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

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

#### **2.4.2 Código De Comercio**

**Artículo 10.** <COMERCIANTES - CONCEPTO - CALIDAD>. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera



mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona

**Artículo 19.** Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

1o) Matricularse en el registro mercantil;

2o) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;

3o) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; 4o) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

5o) Derogado. (Ley 222 de 1995).

6o) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

**Artículo 23.** <ACTOS QUE NO SON MERCANTILES>. No son mercantiles:

1) La adquisición de bienes con destino al consumo doméstico o al uso del adquirente, y la enajenación de los mismos o de los sobrantes;

2) La adquisición de bienes para producir obras artísticas y la enajenación de éstas por su autor;

3) Las adquisiciones hechas por funcionarios o empleados para fines de servicio público;

4) Las enajenaciones que hagan directamente los agricultores o ganaderos de los frutos de sus cosechas o ganados, en su estado natural. Tampoco serán mercantiles las actividades de

transformación de tales frutos que efectúen los agricultores o ganaderos, siempre y cuando que dicha transformación no constituya por sí misma una empresa, y

5) La prestación de servicios inherentes a las profesiones liberales.

**Artículo 49.**<LIBROS DE COMERCIO - CONCEPTO>. Para los efectos legales, cuando se haga referencia a los libros de comercio, se entenderán por tales los que determine la ley como obligatorios y los auxiliares necesarios para el completo entendimiento de aquéllos.

**Artículo 50.** <CONTABILIDAD - REQUISITOS>. La contabilidad solamente podrá llevarse en idioma castellano, por el sistema de partida doble, en libros registrados, de manera que suministre una historia clara, completa y fidedigna de los negocios del comerciante, con sujeción a las reglamentaciones que expida el gobierno.

**Artículo 52.**<OBLIGATORIEDAD DE ELABORAR PERIODICAMENTE UN INVENTARIO Y UN BALANCE GENERAL>. Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio.

**Artículo 53.** <ASIENTO DE LAS OPERACIONES MERCANTILES - COMPROBANTE DE CONTABILIDAD - CONCEPTO>. En los libros se asentarán en orden cronológico las operaciones mercantiles y todas aquellas que puedan influir en el patrimonio del comerciante, haciendo referencia a los comprobantes de contabilidad que las respalden.

El comprobante de contabilidad es el documento que debe elaborarse previamente al registro de cualquier operación y en el cual se indicará el número, fecha, origen, descripción y cuantía de

la operación, así como las cuentas afectadas con el asiento. A cada comprobante se anexarán los documentos que lo justifiquen.

**Artículo 55.**<OBLIGATORIEDAD DE CONSERVAR LOS COMPROBANTES DE LOS ASIENTOS CONTABLES>. El comerciante conservará archivados y ordenados los comprobantes de los asientos de sus libros de contabilidad, de manera que en cualquier momento se facilite verificar su exactitud.

**Artículo 56.** <LIBROS - HOJAS REMOVIBLES - OBLIGATORIEDAD DE NUMERAR>. Los libros podrán ser de hojas removibles o formarse por series continuas de tarjetas, siempre que unas y otras estén numeradas, puedan conservarse archivadas en orden y aparezcan autenticadas conforme a la reglamentación del Gobierno.

**Artículo 57.**<PROHIBICIONES SOBRE LOS LIBROS DE COMERCIO>. En los libros de comercio se prohíbe:

1. Alterar en los asientos el orden o la fecha de las operaciones a que éstos se refieren;
2. Dejar espacios que faciliten intercalaciones o adiciones en el texto de los asientos o a continuación de los mismos;

### **2.4.3 Ley 590 DEL 2000**

Ley 905 De 2004. “El Congreso de Colombia, DECRETA:

Capítulo I Disposiciones generales. Artículo 1°. El literal b) del artículo 1° de la Ley 590 de 2000 quedará así: Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos

mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mi pymes.

**Artículo 2º.** El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedará así: Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

**Mediana empresa.** a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Pequeña empresa.** a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Microempresa.** a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Parágrafo.** Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

## Capítulo 3. Diseño metodológico

### 3.1 tipo de investigación

Para la realización de este proyecto se efectuó una investigación descriptiva, pues de esta manera conocimos la situación específica sobre la cual se llevó a cabo la presente investigación y con esto se determinaron los objetivos, el personal, las falencias y posibles soluciones a las debilidades encontradas en el Almacén y Taller Moto Líder.

### 3.2 población

La población que se tuvo en cuenta para realizar este proyecto fue el propietario, el administrador, la secretaria y cuatro operarios del Almacén y Taller Moto Líder de Ocaña Norte de Santander

### 3.3 muestra

Se trabajó con el cien por ciento (100%) de la población ya que es una muestra reducida por lo cual no fue necesario la aplicación de la fórmula estadística.

### **3.4 técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.4.1 Técnicas de Recolección de Información**

La recolección de la información se realizó por medio de la entrevista, con el fin de obtener datos precisos y satisfactorios para llevar a cabo la investigación descriptiva. En este estudio se emplearon diferentes instrumentos de recolección de información como: la entrevista no estructurada y observación directa.

## Capítulo 4. Resultados de la investigación

### 4.1 Diagnostico situacional del Almacén y Taller Moto Líder a través del análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA.

#### **4.1.1 Estudio interno y externo del almacén y taller moto líder a través de la matriz DOFA**

El primer objetivo tuvo como finalidad desarrollar el diagnostico situacional del Almacén y Taller Moto Líder a través del análisis interno que comprenden las debilidades y fortalezas, así los factores externo como son las amenazas y oportunidades por medio de la matriz DOFA, definiendo esta como la unión de factores que permiten la formulación de estrategias, que permita resultados favorables para eliminar los obstáculos presente en el desarrollo de la actividad comercial y con esto se podría aprovechar el mercado de productos y servicios a partir de sus fortalezas y oportunidades. (Piedrahita Francisco, 1994). Logrando así, un completo estudio interno, que permita concebir los aspectos positivos y negativos de la empresa, es decir el almacén y taller moto líder.

Finalmente, este análisis permite la identificación de los factores que se estudiaran en el área de mercadeo y ventas, ya que es necesario este estudio para mejorar la posición en el mercado frente a la competencia

#### 4.1.1.1 Fortalezas y Debilidades del Almacén y Taller Moto Líder

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Posesión de un portafolio de productos competitivos.	1. Carencia de planeación estratégica.
2. Productos garantizados.	2. Ausencia de políticas de venta.
3. Amplia trayectoria en el mercado.	3. Carencia de direccionamiento estratégico.
4. Talento humano calificado.	4. Le falta una planeación financiera.
5. Experiencia comercial.	5. Evaluación de desempeño sin control.
6. Ubicación estratégica.	6. Determinación de objetivos a corto plazo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Crecimiento del sector.	1. Aumento desmesurado de la competencia.
2. Esparcimiento locativo.	2. Incremento del desempleo.
3. Alianzas enfocadas en la conquista de nuevos mercados.	3. Aumento del dólar.



- 
- |  |   |
|--|---|
| <p>4. Adquisición de herramientas tecnológicas.</p> <p>5. Contratación inter empresarial.</p> <p>6. Participación en la feria de las dos ruedas.</p> | <p>4. Controles ambientales.</p> <p>5. Reforma tributaria.</p> <p>6. Inseguridad en las carreteras.</p> |
|--|---|

En concordancia con la matriz anterior a continuación se analiza cada uno de los factores determinados anteriormente:

### 1. Debilidades

- a. **Carencia de planeación estratégica:** por esta razón la empresa no puede definir su finalidad, ni tener una visión a largo plazo que le garantice utilizar las estrategias que brinda una planeación estratégica bien estructurada y de esta manera alcanzar los objetivos que se propone.
- b. **Ausencia de políticas de venta:** esto es fundamental para generar mayor compromiso de los trabajadores en cada una de sus funciones, buscando aumentar las ventas lo cual refleja un efecto positivo en las utilidades operacionales de la empresa.
- c. **Carencia de direccionamiento estratégico:** no tiene gestión definida al igual que un propósito alcanzable.
- d. **Le falta una planeación financiera:** la empresa no tiene un buen manejo de los recursos financieros.

- e. **Evaluación de desempeño sin control:** lo cual no permite medir la eficiencia en los procesos internos y externos de servicio.
- f. **Determinación de objetivos a corta plazo:** la falta de esto no proporciona a la empresa poder medir sus decisiones a corto plazo.

## 2. Fortalezas

- a. **Posición de un portafolio de productos competitivos:** la finalidad es aumentar los clientes y proporcionar una amplia gama de productos.
- b. **Productos garantizados:** Moto Líder se caracteriza por brindar productos de buena calidad, por lo cual ofrece productos con altos estándares de competitividad.
- c. **Amplia trayectoria en el mercado:** La empresa se caracteriza por brindar un buen servicio al cliente, esta fortaleza ha sido responsable de que la empresa cuente con nuevos clientes.
- d. **Talento humano calificado:** lo cual permite llevar a cabo todo tipo de servicios y procesos de mejora.
- e. **Experiencia comercial:** el conocimiento del negocio permite a la empresa anticiparse a las necesidades de los clientes.

## 3. Amenazas

- a. **Aumento desmesurado de la competencia:** siendo un factor que cada vez afecta en mayor proporción las actividades económicas, lo cual dificulta las posibles relaciones con clientes y proveedores.

- b. Incremento del desempleo:** esta es una variable que no se puede controlar su importancia reside en una disminución directa del consumo de los productos por parte de los clientes de la empresa.
- c. Aumento del dólar:** esto ocasiona que aumente el precio de la mercancía y por esta razón los clientes consumen cada vez menos los productos.
- d. Controles ambientales:** la empresa no cuenta con un manejo adecuado del destino final de los elementos utilizados como aceites, ácidos, baterías y artículos usados.
- e. Reforma tributaria:** influyen directamente en la utilidad y la estabilidad financiera de la empresa.
- f. Inseguridad en las carreteras:** Pues la inseguridad que se presenta en las carreteras influye para que los clientes de las zonas aledañas no se desplacen hasta Ocaña a realizar sus compras y por esta razón las ventas se han visto afectadas.

#### 4. Oportunidades

- a. Crecimiento del sector:** le permite a la empresa una expansión y a su vez una oportunidad de adquirir nuevas relaciones financieras y comerciales.
- b. Esparcimiento locativo:** el crecimiento en el mercado es la posibilidad para que la empresa genere mayores ingresos y un aumento de reconocimiento en el medio.
- c. Alianzas enfocadas en la conquista de nuevos mercados:** la alianza estratégica le permitirá a la empresa crecer económicamente fortaleciendo la permanencia en el mercado.

- d. **Adquisición de herramientas tecnológicas:** las nuevas tecnologías permiten actualización y garantías en los servicios, al igual que facilitar el desarrollo de las actividades.
- e. **Contratación inter empresarial:** permite el aumento de las ventas por medio de la conquista de nuevos clientes, al igual que reconocimiento de la empresa,
- f. **Participación en la feria de las dos ruedas:** esta clase de eventos hace que clientes nacionales y extranjeros conozcan la empresa y sus productos, al igual que a la empresa les permite que conozca nuevos proveedores

## ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ALMACÉN Y TALLER	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MOTO LIDER</b>	1. Crecimiento del sector.  2. Esparcimiento locativo. 3. Alianzas enfocadas en la conquista de nuevos mercados. 4. Adquisición de herramientas tecnológicas. 5. Contratación inter empresarial. 6. Participación en la feria de las dos ruedas	1. Aumento desmesurado de la competencia. 2. Incremento del desempleo. 3. Aumento del dólar. 4. Controles ambientales. 5. Reforma tributaria.  6. Inseguridad en las carreteras.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<p>1. Posesión de un portafolio de productos competitivos.</p> <p>2. Productos garantizados.</p> <p>3. Amplia trayectoria en el mercado.</p> <p>4. Talento humano calificado.</p> <p>5. Experiencia comercial.</p> <p>6. Ubicación estratégica.</p>	<p>Establecer estrategias que permitan atraer clientes potenciales F1, O5.</p> <p>Diversificar el portafolio de productos con el fin de aprovechar el crecimiento del mercado local y regional F5, O1, O3, O6.</p> <p>Diseñar una estrategia de mercadeo que le permita una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento F3, O5,</p>	<p>Aprovechar el portafolio de productos y la calidad de los mismos, con el fin de minimizar el impacto del aumento de la competencia F1, A1.</p> <p>Aprovechar el talento humano calificado para crear estrategias que le permitan conquistar nuevos mercados F4, A1.</p> <p>Establecer un plan estratégico para disminuir el impacto de la competencia y la crisis económica del país F5, A1, A3, A5.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<p>1. Carencia de planeación estratégica.</p> <p>2. Ausencia de políticas de venta.</p> <p>3. Carencia de direccionamiento estratégico.</p> <p>4. Le falta una planeación financiera.</p> <p>5. Evaluación de desempeño sin control.</p> <p>6. Determinación de objetivos a corto plazo.</p>	<p>Diseñar la misión y de esta manera generar un cambio con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el mercado D1, D2, O1, O3.</p> <p>Elaborar objetivos que aporten a demarcar el camino para aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades del mercado D6, O2, O5.</p> <p>Elaborar indicadores que le permitan medir el desempeño D5, D2, O1, O5.</p>	<p>Establecer un plan estratégico que permita la implementación de un sistema de riesgo y salud en el trabajo D1, A4</p> <p>Diseñar un plan financiero que permita identificar y planear las posibles amenazas que se pueden ocasionar con las reformas tributarias D6, A5.</p>

## **DIAGNOSTICO**

Los factores económicos evidencia el alto impacto que tienen todos los factores en la operación de la empresa, ya que las expectativas y crecimiento de la misma, dependen de la

situación económica del país, así como de las relaciones con los clientes. De igual manera se identifican grandes amenazas como las reformas tributarias. En relación a lo social se evidencian factores como el desempleo y la inseguridad como posibles amenazas para la empresa, pero la política salarial, y el crecimiento en el sector, mejoran el poder de adquisición en el consumo las personas, lo cual se presenta como oportunidades.

De igual forma es preciso señalar que el factor tecnológico, es un elemento primordial para la empresa, ya que permite utilizar un manejo administrativo más efectivo, mediante la implementación de nuevas tecnologías y acceso a la información, llegando a ser más competitivo. En el entorno competitivo la empresa cuenta con grandes oportunidades como son: alianzas estratégicas, crecimiento del sector, contratos nuevos mercados, pero entre sus grandes amenazas se encuentra la aparición de nuevos competidores.

Dentro del agente geográfico, se identifica la ubicación del almacén y taller Moto Líder como un factor de gran impacto, ya que se encuentra en un sector de gran movimiento para el objeto social de la misma y con un amplio acceso vial el cual facilita la movilidad y visibilidad de clientes y demás motociclistas.

## **4.2 Direccionamiento estratégico mediante el diseño de la misión, visión, objetivos y valores estratégicos**

Por esta razón, la implantación de las estrategias es muy importante, ya que brinda soportes básicos para operar y responder a condiciones complejas. La finalidad de la dirección estratégica, es indagar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro.

### **4.2.1 Misión**

MOTO LIDER, tiene como misión la comercialización de repuestos para motocicletas y el servicio de mantenimiento de las mismas, orientando así la búsqueda de nuevos mercados

estratégicos y aplicando innovación comercial, tecnología y procesos administrativas que le faciliten el desarrollo: empresarial y humano, en beneficio mutuo.

#### 4.2.2 Visión

MOTO LIDER, busca consolidarse como la primera opción de compra a nivel local y regional en el mercado de repuestos para motocicletas por su responsabilidad, solides y rentabilidad, apoyado en el portafolio de productos y en la calidad de los servicios.

#### 4.2.3 Valores del almacén y taller Moto líder

El Almacén y Taller Moto Líder, en la búsqueda de mejoramiento establece una serie de valores que permitan el desarrollo de las actividades con el mayor respaldo ético:

- a. **Honestidad:** Asume todos los compromisos con legalidad y la mayor rectitud.
- b. **Respeto:** Brinda un ambiente que permita mantener en alto la dignidad de todos los miembro de la empresa.
- c. **Solidaridad:** Fomenta la cooperación entre los miembros de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.
- d. **Responsabilidad:** Adquiere la potestad y el compromiso de las labores encomendadas a cada uno de los empleados.

#### **4.2.4 Objetivos Corporativos**

Para el Almacén y Taller Moto Líder es importante que la empresa y sus integrantes alcancen el desarrollo satisfactorio de las funciones y el logro de las estrategias planteadas, mediante el planteamiento de los siguientes objetivos corporativos:

##### **a. Objetivos de aprendizaje**

- I. Contar con un equipo de trabajo que aporte al crecimiento de la empresa.
- II. Mantener una cultura organizacional basada en los valores estratégicos de la empresa.
- III. poseer apoyo tecnológico que permita y facilite el desarrollo de las estrategias.
- IV. Poseer el personal capacitado para mejores resultados.

##### **b. Objetivos de procesos internos**

- I. Posicionar la organización mediante el cumplimiento de las estrategias.
- II. Contar con las condiciones legales y de regulación que sustenten el desarrollo de la actividad económica.
- III. Gestionar el crecimiento local y regional de la empresa, a través de un plan de mercadeo.
- IV. Diseñar manual de riesgos con el fin de garantizar las condiciones físicas a todo el personal.



V. Brindar un portafolio de productos.

**c. Objetivos de cliente**

- I. Lograr el reconocimiento de ser el mejor almacén de repuestos para motocicletas a nivel local y regional.
- II. Incrementar las ventas ofreciendo productos y servicios de calidad.
- III. Garantizar una buena atención al cliente.

**d. Objetivo financiero**

- I. Disminuir los gastos de la empresa con el propósito de incrementar utilidades.
- II. Incrementar el valor de la empresa a través del aumento del margen operacional con base en el incremento de las ventas y la reducción los de gastos. Brindando una mejor operación a través de la innovación en los productos y servicios.
- III. Garantizar la estabilidad y continuidad de la empresa a través de una mejor capacidad en la relación de endeudamiento.

### 4.3 Estrategia que permite el mejoramiento de la situación captada por el Almacén y Taller

#### Moto Líder.

De acuerdo al análisis del diagnóstico estratégico y teniendo en cuenta los factores internos y externos identificados en la matriz DOFA, se procede a enunciar las estrategias identificadas, las cuales determinan los planes de acción y encaminan a la consecución de los objetivos y el planteamiento del horizonte estratégico de la empresa.

Las estrategias son:

1. Establecer estrategias que permitan atraer clientes potenciales F1, O5.
2. Aprovechar el portafolio de productos y la calidad de los mismos, con el fin de minimizar el impacto del aumento de la competencia F1, A1.
3. Diversificar el portafolio de productos con el fin de aprovechar el crecimiento del mercado local y regional F5, O1, O3, O6.
4. Diseñar una estrategia de mercadeo que le permita una mayor participación en el mercado y un mayor reconocimiento F3, O5,

#### **4.3.1 Estrategias administrativas**

1. Diseñar la misión que oriente a un camino definido con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el sector.
2. Diseñar la visión con la cual se determine el rumbo de la empresa y a su vez definir las posibles alianzas o estrategias que desee tomar la organización.

3. Diseñar un plan estratégico que permita la expansión de la empresa estableciendo objetivos a corto plazo.

4. Desarrollar un plan estratégico para aprovechar el crecimiento y las oportunidades del sector de una manera eficiente.

6. Crear políticas en el Stock de inventario para minimizar los efectos de la competencia.

#### **4.3.2 Estrategias de mercadeo**

1. Diseñar un plan de mercadeo con el propósito de tener una mayor participación en el mercado.

2. Diseñar un plan de mercadeo para atenuar las falencias de productos y servicios y así establecer una política de ventas.

4. Diseñar un plan de mercadeo con el fin de determinar presupuestos y proyectos de ventas, y al mismo tiempo participar en la feria de las dos ruedas.

#### **4.3.2 Desarrollo y aplicación de las estrategias**

Para el desarrollo de esta estrategia se planteará la propuesta del plan de mercadeo teniendo en cuenta como punto de partida el análisis de la situación interna, del ambiente de los clientes y a su vez del ambiente externo, el cual se ha desarrollado en este trabajo, utilizando como herramienta el diagnóstico estratégico por medio de información de los funcionarios de la empresa.

**a. Metas**

- i. En dos años ser una empresa destacada en el mercado por la excelente calidad en los productos y buen servicio.
- ii. Convertirse en uno de los principales almacenes de repuestos para motocicletas en el sector, debido a la calidad de sus productos.
- iii. Incrementar el nivel de ventas de la empresa a través de ofertas y precios competitivos.
- iv. Definir políticas de venta para aumentar el número de clientes.
- v. Posicionar los productos de la compañía a través de calidad y publicidad.
- vi. Lanzar nuevas líneas de repuestos.
- vii. Lograr el reconocimiento del almacén por su calidad y confiabilidad en los productos y servicios.

**b. Objetivos**

- i. Crear un portafolio de productos de acuerdo con los avances del mercado.
- ii. Establecer el manejo de clientes actuales y los potenciales.
- iii. Establecer una estrategia de innovación en la cual se establezca una nueva presentación en la fachada del almacén, con el fin de atraer la atención de los clientes.
- iv. Establecer una lista de precios, que brinde beneficios económicos para clientes, que permitan mayor atracción y preferencia de productos y servicios.
- v. Fortalecer los servicios y el crecimiento de la empresa, por medio de la comunicación con los clientes, y así efectuar mejoras en los productos y servicios del almacén.

**c. Estrategias de precio**

- i. Designar descuentos y promociones en productos que tengan baja rotación.
- ii. Ofrecer oportunidad de créditos a empresas que conserven una relación comercial constante con el almacén.

**d. Estrategias publicitarias**

- i. Crear una página Web en la cual brinde en forma general información de la empresa y del portafolio de productos.
- ii. Utilizar: afiches, rótulos, llaveros, lapiceros, pendones, volantes del almacén.
- iii. Diseñar y publicar anuncios de productos en diarios especializados.
- iv. Realizar pauta publicitaria en páginas amarillas, radio y otras páginas de búsqueda masiva.

**e. Estrategia Postventa**

- i. Crear un buzón de sugerencias, que facilite la comunicación de las inconformidades o inquietudes del cliente.
- ii. Acompañamiento técnico y profesional al cliente, vía telefónica y WEB.
- iii. Crear una de base de datos con información del cliente, para así mismo prestar soporte técnico y profesional.



## Conclusiones

Una vez llevado a cabo el desarrollo de los objetivos planteados en esta investigación se concluye que:

Los mercados actuales con el paso del tiempo, los grandes cambios sociales y tecnológicos hacen más exigente la oferta del comercio y esto obliga a realizar cambios permanentes, a innovar y a visualizarse en el futuro. Es así como se plantea se encuentra un problema común de las empresas y es lo que se refiere al desconocimiento de su situación actual, sea esta contables, administrativa entre otras, por consiguiente no permite detectar, cuestionar y solucionar posibles situaciones que obstruyen el buen funcionamiento de la misma, y es por esta razón que es necesario consolidar estrategias flexibles para el disminuir los aspectos negativos que trae consigo la competencia.

Igualmente encontramos que por medio del diagnóstico situacional se determinaron los aspectos internos y externos del Almacén y Taller Moto Líder identificando una serie de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a través de la matriz DOFA la cual permitió el desarrollo el primer objetivo mostrando con este la necesidad de conocer el estado actual de la empresa. Por otra parte se pudo concluir que el almacén no contaba con un direccionamiento estratégico mediante el cual se crea la misión, visión, valores y objetivos corporativos, de esta manera se logra encaminar el horizonte y la finalidad del almacén en la búsqueda de lograr los objetivos.

Finalmente con el desarrollo del tercer objetivo se plantean unas estrategias administrativas enfocadas a diseñar un plan estratégico encaminado a aprovechar las oportunidades que brinda el sector, y las estrategias de mercadeo que logren el posicionamiento y la permanencia en el mercado contrarrestando la competencia.

Para finalizar, el desarrollo del proyecto busca mejorar las condiciones del almacén y taller moto líder teniendo en cuenta el dinamismo de los mercados actuales y el crecimiento acelerado de la competencia, logrando aprovechar las fortalezas y las oportunidades con el fin de generar utilidades y estabilidad, garantizando la continuidad en el mercado.

Por último la presente investigación no es solo útil para mejorar el estado actual del almacén y taller moto líder sino que permite ser ejemplo y modelo a seguir para los demás almacenes de repuestos y talleres de mantenimiento de motocicletas de la región y sus alrededores.



### Recomendaciones

- El propietario del Almacén y Taller Moto Líder debe implementar el plan estratégico diseñado y propuesto progresivamente con el fin de evitar entre los colaboradores posibles conflictos que puedan ocasionar efectos secundarios en el desarrollo de actividades diarias.
- Todo el personal debe hacer parte de la implementación del plan estratégico, y brindar capacitación en las actividades a realizar, lo cual redunde en resultados positivos.
- Difundir la misión y visión de la empresa de manera clara a todo el personal para así lograr una cultura organizacional y que de esta forma se identifique y aporte al crecimiento de la empresa.
- Hacer encuestas periódicas a todos los clientes del almacén para identificar necesidades y poder realizar cambios pertinentes en las estrategias fijadas.
- Realizar seguimiento constante a todos los procesos desarrollados en el plan estratégico con el fin evaluar y controlar cualquier falla en los resultados.

## Referencias

- Amarilis, A. (2008). *Monografias.com*. Obtenido de Planificación Estratégica. Historia, teorías, alcance, niveles: <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia.shtml>
- Alcaldía de Ocaña, Norte de Santander <http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/index.shtml#1>
- Banco de la República . (2010). EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD. *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996* .
- Beltran, G. (07 de Diciembre de 2009). *Gustavo Beltran* . Obtenido de ¿Qué Se Entiende Por Direccionamiento Estratégico?: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Chaparro Salinas, E., & Martínez Avila, M. (21 de Enero de 2009). *Asesoría didáctica y diseño web*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de Uaemex: <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Cendejas Valdéz, J. L. (2014). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México*. Puebla, Mexico: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Drucker, P. (18 de Junio de 2015). *Estrategia Empresarial*. Recuperado el 01 de Febrero de 2017, de Definición e importancia de la estrategia empresarial en la gestión de empresas: <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-definicion-e-importancia-para-la-gestion-de-empresas/>

Enfoques educativos / Modelo centrado en el desempeño. (s.f). Qué es una competencia. Bogota.

Enrique, L. (09 de Diciembre de 2011). *Ciberopolis*. Obtenido de ¿Qué es una innovación empresarial?: <http://ciberopolis.com/2011/09/12/%C2%BFque-es-una-innovacion-empresarial/>

Espinoza, R. (s.f). *Blog de Marketing en ventas*. Obtenido de CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Fernández, J. C. (2006). *Matriz D.O.F.A*. Bogota: Estudios Libres.

Garces, P. (09 de Febrero de 2005). *Blog*. Obtenido de Porter y competitividad : <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>

Gerence.com. (2012). *¿Para qué sirve la matriz DOFA?*<http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>.

Gongora, E. (22 de Mayo de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 22 de Enero de 2017, de <http://es.slideshare.net/evagongora5/objetivos-corporativos>

Gutierrez, A. (2005). *Analisis del entrono*. Bogota: Legis.

Guzman Gonzales, D. (dicimbre de 2014). *Valores Corporativos*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <http://www.ucc.edu.co/cali/prensa/2014/PublishingImages/Paginas/Publicaciones-Talento-Humano,-Recursos-y-Gesti%C3%B3n-Humana/Valores%20Corporativos%20Signo%20vital%20de%20su%20empresa.pdf>

Kenneth, J. (1985). *Manual de administracion estrategica*. Mexico: Interamericana .

Montero, F. (2015 de Febrero de 2013). *Entrepreneur*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de 10 Claves para crear la mision de la empresa: <https://www.entrepreneur.com/article/267877>

Palacio, E. (s.f). *Haz tu plan de negocios*. Obtenido de Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

Paneca González, Y. (2010). LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL: UN ACERCAMIENTO CONCEPTUAL. *Contribuciones a la economía* .

Perez, G. (2006). Analisis historico de la planificacion. *Empresar* , 88-121.

Piedrahita Francisco, H. (1994). *Camara de comercio de Medellin*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de <http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>

Romero, X. (11 de Junio de 2012). *Innovación. Social media* . Recuperado el 05 de Enero de 2017, de <http://xeloromero.com/como-definir-la-vision-mision-y-valores-de-tu-empresa/#ixzz4YyAK8NB5>

Serna , H. (2013). *Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología* (5ta ed.). Bogota: 3R editores.

Significados. (s.f). *Significado de Competencia*. Obtenido de Qué es Competencia:: <http://www.significados.com/competencia/>

Sanz , J. M. (2012). *El plan de Marketing digital en la practica*. Cali: univerisdad Javeriana.

Soto Flores, M. d., & Medellín Cabrera, E. A. (2010). *La sociedad postindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker*. Obtenido de La innovación y el empresario innovador en Drucker: [http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT15/SESION2/MT152\\_RSOTO\\_F\\_261.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT15/SESION2/MT152_RSOTO_F_261.pdf)

Tzu, S. (s.f). *El arte de la guerra*. China: Lea.

Universidad Francisco de Paula Santander 2014 *Plan de desarrollo, Hacia la excelencia institucional 2014-2019* Ocaña UFPSO

Vanegas Guido, S. (2012). *Quality Consultants*. Obtenido de [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm): [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)

Villa Cisneros, L. M. (25 de Noviembre de 2010). *Blog*. Obtenido de ELEMENTOS O PASOS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: <http://greis-rbk.blogspot.com.co/2010/11/elementos-o-pasos-para-realizar-un.html>

## ANEXOS

**ANEXOS A.** Entrevista personal dirigida al propietario del almacén y taller moto líder.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo.** Diseñar y desarrollar el plan estratégico para el almacén y taller moto líder.

1. ¿Conoce el estado administrativo y financiero actual en el que se encuentra el almacén y taller moto líder?
2. ¿Moto Líder tiene fijada la misión y la visión?
3. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa a corto, mediano y largo plazo?
4. ¿Los productos y servicios ofrecidos cuentan con garantía?
5. ¿El stock de inventario actual satisface la necesidad de los clientes?
6. ¿Se ha visto afectado por las reformas tributarias planteadas por el gobierno?
7. ¿Qué está haciendo para controlar y evitar los efectos de la competencia?
8. ¿Qué factores cree usted que estén afectando las ventas?
9. ¿Cuáles son sus fuertes competidores?
10. ¿Cuáles son sus debilidades y fortalezas?
11. ¿Aprovecha al máximo las oportunidades que brinda el mercado actual y como lo hace?

**ANEXOS B.** Entrevista personal dirigida a los empleados (Administrador, secretaria y operarios) del almacén y taller moto líder.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Conoce la misión y visión del Almacén y Taller Moto Líder?
2. ¿Qué destino final tienen los artículos que les cambian a las motocicletas?
3. ¿El Almacén y Taller Moto Líder les brinda capacitaciones?
4. ¿En cuanto a las ventas manejan algunas metas mensuales?
5. ¿El Mercado actualmente que oportunidades de crecimiento está brindando?

**ANEXOS C. Formato de observación**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Sistema de riesgos		X
Planeación estratégica fijada		X
Conocimiento en la actividad comercial realizada.	X	
Herramientas Tecnológicas		X
Ubicación estratégica	X	
Portafolio de productos amplio	X	