

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**CESAR ANDRÉS ORGANISTA SALAS
SEBASTIAN CAMILO RODRIGUEZ
LEIDY VANESSA TUTALCHA LOPEZ**

**UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANJUAN DE PASTO
2022**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**CESAR ANDRÉS ORGANISTA SALAS
SEBASTIAN CAMILO RODRIGUEZ
LEIDY VANESSA TUTALCHA LOPEZ**

**Informe Final presentado bajo la modalidad de monografía para obtener el
título de Administrador de Empresas**

GUILLERMO HIDALGO MARTÍNEZ
Asesor

**UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANJUAN DE PASTO
2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Junio 2022

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme guiado por el buen camino, darme fuerzas para seguir día a día adelante y no desfallecer en los obstáculos que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin decaer, teniendo en mente cumplir los objetivos propuestos.

A mi familia.

Por haberme apoyado en todo momento, mis padres y hermanos por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A mis amigos.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

Finalmente a los docente, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

**CESAR ORGANISTA
SEBASTIAN RODRIGUÉZ
LEIDY TUTALCHA**

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecemos a:

A Dios porque a través de él se hizo posible realizar este trabajo.

A la Universidad CESMAG por abrirnos sus puertas y permitirnos estudiar esta carrera.

A nuestro asesor de tesis, GUILLERMO HIDALGO MARTINEZ por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha contribuido con el éxito de este proyecto.

A los docentes quienes fueron el pilar de nuestro aprendizaje e inculcaron los valores y disciplinas que son propias de esta carrera.

A la empresa CROSS MOTOS ROAD que autorizo para realizar el estudio y desarrollar este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo

CONTENIDO

	pág.
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.2 LINEA INVESTIGACIÓN	20
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 JUSTIFICACIÓN	22
1.6 VIABILIDAD	22
1.7 DELIMITACIÓN	23
2. MARCO REFERENCIAL	24
2.1 ANTECEDENTES	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.1.3 Antecedentes regionales	25
2.2 MARCO CONTEXTUAL	26
2.2.1 Macrocontexto	26
2.2.2 Microcontexto.	28
2.2.3 Reseña histórica	29
2.3 MARCO LEGAL	31
2.4 MARCO TEÓRICO	34
2.4.1 Diagnostico organizacional	34
2.4.2 Estrategias	35
2.4.3 La planeación estratégica	35
2.4.3 Matrices de Planeación Estratégica	37
2.4.4 El Direccionamiento Estratégico	44
2.4.5. Plan de acción	52
2.5 MARCO CONCEPTUAL	52
3. METODOLOGÍA	57
3.1 PARADIGMA	57
3.2 ENFOQUE	57
3.3 MÉTODO	58

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	59
3.5.1 Población	59
3.5.2 Muestra.	61
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	61
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
4.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	62
4.1.1 Análisis encuestas a funcionarios de la empresa	62
4.2 ANÁLISIS MATRICIAL	80
4.2.1 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) empresa Cross Motos Road	80
Continuación cuadro 5.	81
4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE empresa Cross Motos Road	81
4.2.3 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) empresa Cross Motos Road	82
4.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI empresa Cross Motos	83
4.2.5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas empresa Cross Motos Road	85
4.2.6 Matriz Interna y externa de la empresa Cross Motos Road	89
4.2.7 Matriz de Perfil Competitivo	90
4.2.8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) Cross Motos Road	91
4.2.9 Matriz BCG Cross Motos Road	94
4.2.10 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) Cross Motos Road.	96
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	100
6.1 MISIÓN PROPUESTA	100
6.2 VISION PROPUESTA	101
6.3 OBJETIVOS y POLITICAS EMPRESARIALES DEFINIDOS	101
6.3.1 Objetivo general	101
6.3.2. Objetivos específicos	101
6.4 VALORES EMPRESARIALES	102
7. PLAN DE ACCIÓN	103
CONCLUSIONES	107

RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Listado de trabajadores	59
Cuadro 2. Listado de principales clientes	60
Cuadro 3. Fortalezas y debilidades por área	74
Cuadro 4. Aspectos de Cross Motos Road para mejorar	75
Cuadro 5. Matriz POAM Cross Motos Road	80
Cuadro 6. Matriz MEFE empresa Cross Motos Road	81
Cuadro 7. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) empresa Cross Motos Road	83
Cuadro 8. Matriz MEFI empresa Cross Motos Road	84
Cuadro 9. Matriz DOFA	86
Cuadro 10. Matriz Interna – Externa Cross Motos Road	89
Cuadro 10. Matriz de perfil competitivo (MPC) Cross Motos Road	90
Cuadro 12. Posición Estratégica Interna y Externa Cross Motos Road	92
Cuadro 13. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) Cross Motos Road	98
Cuadro 14. Plan de acción 2021	104

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Conocimiento de la misión de la empresa	62
Gráfica 2. Conocimiento de la visión de la empresa	63
Gráfica 3. Conocimiento de objetivos de la organización	63
Gráfica 4. Conocimiento de políticas definidas por la organización	64
Gráfica 5. Definición de principios y valores corporativos	64
Gráfica 6. Aporte de recursos para desempeño de funciones	65
Gráfica 7. Percepción de la importancia del factor humano para la empresa	66
Gráfica 8. Participación en toma de decisiones	66
Gráfica 9. Existencia de manual de funciones	67
Gráfica 10. Grado de conocimiento de funciones	68
Gráfica 11. Organigrama existente en la organización	68
Gráfica 12. Niveles de autoridad definidos y aplicados	69
Gráfica 13. Satisfacción con el trabajo desempeñado	69
Gráfica 14. Relación respetuosa entre gerente y colaboradores	70
Gráfica 15. Relación cordial entre colaboradores	70
Gráfica 16. Comunicación de ideas de los colaboradores	71
Gráfica 17. Orgullo de pertenecer a la organización	71
Gráfica 18. Conocimiento de manual de procedimientos de la organización	72
Gráfica 19. Conocimiento del reglamento interno de trabajo	73
Gráfica 20. Requerimiento de plan estratégico para la organización	73
Gráfica 21. Compromiso del colaborador con el plan estratégico.	74
Gráfica 22. Género del cliente en Cross Motos Road	76
Gráfica 23. Medio por el cual se conoce Cross Motos Road	76
Gráfica 24. Motivo para no elegir Cross Motos Road	77
Gráfica 25. Atención al cliente	77
Gráfica 26. Precios de los productos	78
Gráfica 27. Factor a tener en cuenta para adquirir el producto	78
Gráfica 28. Recomendación a Cross Motos Road	79
Gráfica 29. Matriz PEYEA Cross Motos Road	93
Gráfica 30. Matriz de BCG Cross Motos Road	95

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Nariño- División Política Administrativa	27
Figura 2. Mapa municipio de Pasto	28
Figura 3. Imagen de la empresa Cross Motos Road en sus inicios	30
Figura 4. Imagen de la empresa Cross Motos Road en la actualidad.	31
Figura 5. Dimensiones del Proceso Estratégico	51

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS	115
ANEXO B. ENTREVISTA AL GERENTE	118
ANEXO C. ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES	120

RESUMEN ANÁLITICO DEL ESTUDIO R.A.E.

CÓDIGO:

--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROGRAMA ACADÉMICO: PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA DE ELABORACIÓN: Mayo 10-03-22

AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN:

CESAR ANDRÉS ORGANISTA SALAS
SEBASTIAN CAMILO RODRIGUEZ
LEIDY VANESSA TUTALCHA LOPEZ

ASESOR: Mg. GUILLERMO HIDALGO MARTÍNEZ

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Planeación estratégica, Empresa, Sector Económico, Estructura Organizacional, Plan de Acción.

CONTENIDOS

En este trabajo se presenta el PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO el cual pretende fortalecer el desarrollo integral de la empresa vinculada a ese importante sector y contribuir a mejorar su proceso de gestión empresarial a fin de cumplir sus objetivos propuestos.

El trabajo está compuesto por seis capítulos que permiten desarrollar una propuesta a partir del diagnóstico interno como externo de la empresa identificando sus factores críticos tanto económicos como financieros y emitiendo un plan de acción como una propuesta para ser aplicada por esta organización.

Metodológicamente el trabajo se desarrolló teniendo en cuenta las directrices del programa de Administración de empresas.

METODOLOGÍA.

PARADIGMA El paradigma bajo el cual se enmarcó la investigación es el positivista.

La presente investigación es de tipo positivista, porque el tema tratado se fundamenta en la implementación de un plan estratégico, como se ha mencionado, no existe un planeamiento estratégico claramente definido para la empresa Cross Motos Road. Por lo anterior se requiere realizar varios procesos que faciliten de manera oportuna y apropiada un buen direccionamiento estratégico claro y bien definido. El modelo de investigación positivista ha sido dominante en el espacio educativo.

“También llamado paradigma positivista, ha sido considerado el modelo dominante en las ciencias sociales hasta tiempos recientes. El positivismo busca solo hechos y sus leyes. No causas ni principios de las esencias o sustancias”¹.

El método empírico-analítico o método empírico es un modelo de investigación científica, que se basa en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas.

ENFOQUE El enfoque a realizar es mixto; cualitativo porque se pretende estudiar características e interpretarlas para obtener las perspectiva de la problemática que se investigó, con el fin de generar un plan estratégico el cual sea eficiente y eficaz para la empresa; cuantitativo porque se hará una recolección de información por medio de encuestas y entrevistas en donde se analizara el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma.

MÉTODO La formulación del problema de investigación que se propone en el trabajo, plantea una perspectiva empírico analítico, el cual consiste en la investigación científica, que se basa en los experimentos y lógica sobre la observación de fenómenos y un análisis a las visitas realizadas al lugar donde se desarrolla el proyecto son fundamental para poder realizar un análisis de todos los puntos que afectan directamente al cumplimiento del proyecto, para el caso de las actividades que se desarrollen en la empresa. Para llevar a cabo el desarrollo del tema, se tomó como bases trabajos de grado, revistas, navegación por internet, debido al contenido y alcance se ha logrado el desarrollo del tema.

TIPO DE INVESTIGACIÓN. Descriptivo. Dependiendo del nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, es necesario formular el tipo de estudio, con el fin de establecer el tipo de información ideal para el desarrollo del estudio, así como el nivel de análisis que

¹PÉREZ, José. El positivismo y la investigación científica. En: Revista empresarial. Septiembre 2015. Vol. 9, No 3, p. 29-34.

deberá realizar, para esto es importante tener en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas anteriormente².

El tipo de investigación a emplear en la investigación es descriptivo, ya que se trata de describir a través del diagnóstico la situación actual de Cross Motos Road, a través de la recolección de información, la cual será analizada con diferentes variables y matrices para que finalmente se pueda formular y diseñar el plan estratégico.

POBLACION Y MUESTRA

Población. Teniendo en cuenta la información obtenida de la empresa Cross Motos Road del municipio de San Juan de Pasto la población objeto de estudio está constituido primero que todo por el gerente y 12 funcionarios de la empresa.

Muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de las poblaciones objeto de estudio no se requiere calcular una muestra representativa por cuanto el estudio se adelantará con la totalidad de la población siendo esto un estudio tipo censo. Es decir, trabajaremos con los 13 empleados incluido el gerente y 30 clientes potenciales.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la presente investigación como técnica la ENCUESTA y para el análisis de la información, se utilizó el programa estadístico de Excel, con el fin de tabular, graficar, analizar e interpretar los resultados obtenidos de las encuestas y cruzar variables que fueron de vital importancia para abordar esta investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

Según el diagnóstico interno y externo realizado a través de las encuestas a los funcionarios se encontró que la empresa no posee un estructura administrativa definida, no se tiene establecido la misión, visión, ni objetivos empresariales, así mismo no posee un organigrama bien definido y establecido dentro de la empresa.

La empresa presenta falencias administrativas debido a que no cuenta con una estructura organizacional definida lo que incide en la toma de decisiones, puesto que solo un 30% de los funcionarios está en la capacidad de participar y contribuir con las decisiones para mayor organización de la empresa.

Según el análisis matricial, la empresa La Empresa Cross Motos Road posee alta fortaleza financiera pero baja ventaja competitiva. Es decir que, la empresa está

²MÉNDEZ, Carlos. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Tercera Edición, Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. p. 141

estable pero su crecimiento es lento, y por ello es importante realizar planes estratégicos principalmente en servicios para que pueda hacerle frente a la competencia.

Realizando el análisis de las diferentes matrices se obtuvo que la empresa tienen falencias relevantes en la parte administrativa ya que no se ha establecido la misión, visión, objetivos empresariales y tampoco posee un sistema de toma de decisiones efectivo porque carece de planes estratégicos.

También se pudo establecer que la empresa no posee suficiente recurso humano para atender la demanda del mercado principalmente en nuevos modelos y marcas de motocicletas.

RECOMENDACIONES

Implementar un plan estratégico para establecer la estructura organizacional de la Empresa de acuerdo a como las necesidades se vayan presentando.

Identificar la nueva tendencia y exigencias del mercado para trazar las estrategias adecuadas de una manera periódica. .

Definir el organigrama para establecer una estructura jerárquica para el desempeño de las funciones dentro de la empresa.

Después de la pandemia se requiere de estrategias enfocadas en la reactivación económica de la empresa, vincular más personal y ofrecer nuevos servicios que la competencia se los presta.

INTRODUCCIÓN

Con las nuevas tendencias y procesos económicos como la globalización, se han establecido una serie de normas, reglas o estándares universales, los cuales obligan a las organizaciones modernas a cumplirlas, con el fin de mantenerse y surgir en el mercado; estos estándares están asociados a conceptos tales como competitividad, calidad, eficiencia, eficacia etc., los cuales serán evaluados a través de indicadores que informarán a la empresa del desempeño que se realiza dentro y fuera de su estructura organizacional.

El proceso administrativo indica que una empresa prepara unos planes estratégicos y conforme a ello luego ejecuta cada una de las tareas necesarias para cumplir con las estrategias propuestas. Toda empresa sin importar su tamaño formula estrategias las cuales permiten alcanzar una serie de objetivos propuestos, con la finalidad de lograr mantener a la empresa en el tiempo, generando utilidades para las partes interesadas.

Este proyecto tiene la función, de proporcionar a la comercializadora Cross Motos Road un plan estratégico para tener un crecimiento sostenible y organizado, que le permita responder con las exigencias y alternativas que ofrece un mercado tan dinámico el cual se encuentra en constante evolución.

Este proyecto se realizó con el fin de trazar un mapa de la organización, el cual señalo los pasos para alcanzar la visión de la empresa y convertir los proyectos en acciones. Se pretendió generar un plan estratégico que vaya más allá de los límites internos, es decir que actué en conjunto y cooperación de todos los “stakeholders” con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

La aplicación de un diagnóstico permitió tener una mejor visión para realizar el direccionamiento estratégico, de tal manera que permita ser la base para una planificación de actividades propias de la empresa, que permitan generar la rentabilidad y crecimiento de la comercializadora. Dentro del diagnóstico se evaluarán los factores externos, (políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos, etc.) buscando analizar a través de matices todas las relaciones que tiene la empresa, en el medio en el que se desarrolla. De la misma manera se realizará un análisis de auditoría interna con el fin de identificar aspectos competitivos, tecnológicos y de talento humano, para que así finalmente se establezca un plan de acción adecuado.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Planeación estratégica.

1.2 LINEA INVESTIGACIÓN

La línea de investigación del presente trabajo de grado es en Gestión y competitividad ya que el trabajo de grado Plan Estratégico Para La Empresa Cross Motos Road abarca lo relacionado con el crecimiento sostenible y organizado, que le permita responder con las exigencias y alternativas con un direccionamiento estratégico que le brindara una planificación de actividades propias y por ende generar la rentabilidad y crecimiento de la comercializadora.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. La empresa CROS MOTOS ROAD, se encarga de la comercialización de productos y accesorios para motocicletas, en la cual se tiene el interés de crecimiento, como origen del presente proyecto del plan estratégico. CROSS MOTOS ROAD, tiene alrededor de 10 años de fundación muestra un importante crecimiento que ha tenido desde su constitución hasta la actualidad, este resultado ha sido fruto del conocimiento empírico de su propietario.

Como fundamento de lo anterior se han identificado diferentes debilidades en el direccionamiento estratégico de la empresa, como carencia de misión, visión, reclutamiento de personal, inventarios y valores corporativos en fin todas las áreas funcionales de la comercializadora que permitan la formulación y evaluación de las estrategias. La gestión de producción y de logística, como áreas principales para la gerencia, presentan falencias que se traducen en la insatisfacción de los clientes, el mal manejo de inventarios, la ausencia de un sistema de gestión de calidad que evalúe los mismos y que disminuya las frecuentes fallas o errores que eviten la pérdida de material en la transformación de la materia prima. La gestión financiera en la empresa no tiene mayor relevancia para la toma de decisiones y diseño de estrategias financieras, ya que no hay credibilidad por parte de la gerencia en la información que reflejan los estados financieros, por el mal uso que se le ha dado a los recursos tecnológicos y a la falta de actualización de los mismos, lo que no permite la realización de presupuestos y proyecciones estructuradas que generen valor a la empresa.

Por otra parte, el esfuerzo y trabajo realizado para el desarrollo del recurso humano de la empresa están centralizados en el sistema de compensación, situación que deja a los demás procesos de la gestión humana (selección, contratación,

capacitación, bienestar, etc.) en un segundo plano dando paso al trabajo de los mismos de manera informal y esporádica.

Los procesos tanto administrativos como operacionales, no están soportados por software y aplicaciones computacionales, principalmente porque las existentes no están actualizadas y tampoco hay interés por parte de la gerencia en incorporar nuevas tecnologías que a su vez desarrollen conocimientos que representen innovación y diferenciación para los clientes.

Finalmente, es evidente que hoy en día las empresas buscan la forma de ser competitivas y generar un crecimiento sostenido mediante la planeación estratégica que focalice los esfuerzos de la organización de una forma oportuna, precisa y eficaz.

Mediante la identificación de problemáticas y posterior creación de un plan estratégico, se espera establecer el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos) y valores corporativos acordes al direccionamiento de la empresa que permitan a la gerencia definir de manera más precisa y oportuna el rumbo de la formulación, implementación y evaluación de estrategias que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la misma en el sector comercial a nivel regional y nacional.

1.3.2 Formulación del problema ¿La elaboración de un plan estratégico para la comercializadora Cross motos Road, permitirá desarrollar sus actividades de manera más eficiente y eficaz en pos del logro de sus objetivos?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Diseñar un plan estratégico para la empresa “Cross motos Road” en la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2021.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la comercializadora “Cross Motos Road” con el propósito de conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis matricial con el propósito de definir las estrategias que la empresa debe desarrollar dentro de su plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos
- Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa “Cross motos Road”.

- Elaborar el plan acción para la comercializadora Cros Motos Road, que le permita de manera articulada alcanzar los objetivos propuestos que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto es de gran interés personal, ya que se estaría contribuyendo en la realización de un plan estratégico con el objetivo de alcanzar una mayor participación en el mercado a nivel regional; este estudio sería de gran utilidad para la comercializadora “Cross Motos Road” ya que a lo largo de sus 10 años de existencia lo que ha cosechado en el mercado ha sido de forma empírica y por tanto se busca expandir sus negocios a nivel nacional y llegar a ser una comercializadora colombiana competitiva, a nivel regional y posteriormente a nivel nacional. Lo que se pretende es organizar el funcionamiento interno de la empresa comprendido por todas las áreas funcionales y que no se encuentran bien estructuradas, y que requieren de un mejoramiento que permita trabajar coordinadamente con el fin de implementar algunas estrategias tendientes al logro de un crecimiento sostenido y por ende a una mayor competitividad tanto en el mercado nacional como internacional en un futuro cercano.

Teniendo en cuenta que este es un trabajo teórico – práctico, permitirá la propuesta de un plan estratégico basado en la identificación de problemas, recursos y capacidades y a su vez enriquecer los conocimientos y de adquirir una cierta experiencia en el campo administrativo, más específicamente en el área de estrategia; la elaboración de este trabajo es un gran logro pues estaría contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la comercializadora, ya que gracias a ella se ha tenido la oportunidad de formarse como profesional y así retribuir a la organización a través del desarrollo de este proyecto en el que se aplican los conocimientos adquiridos para beneficio de la comercializadora “ Cross Motos Road”. Es de gran importancia para la Universidad CESMAG pues contribuye al crecimiento de una comercializadora 100% colombiana y que tiene todas las oportunidades de ser competitiva en el mercado regional y nacional.

1.6 VIABILIDAD

El presente proyecto es realizado con el fin de llevar a cabo un diseño de un plan estratégico a la comercializadora “CROSS MOTOS ROAD” ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, esto para que la empresa nombrada anteriormente pueda tener un buen funcionamiento y llevar a cabo una buena administración con la correcta ejecución de tareas que puedan generar desarrollo. Se puede definir que el proyecto es viable porque se cuenta principalmente con la aprobación del gerente propietario el cual está de acuerdo que se realice un estudio para detectar cuáles son las falencias que se presentan, además se cuenta con el tiempo suficiente para realizar dicho estudio, también con recursos económicos y físicos para el desarrollo del

proyecto. Se aplicará conocimientos técnicos adquiridos durante la carrera y también con asesoría de docentes de la Universidad CESMAG.

1.7 DELIMITACIÓN

El diseño de plan estratégico para la empresa comercializadora “Cross Motos Road” se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto durante el año 2021.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Para la realización de este proyecto se tuvo en cuenta la información plasmada en algunos proyectos tales como:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Titulo: “Plan Estratégico de Marketing para la empresa Motomundo de la Ciudad y Provincia de Loja”.

Autor: Johanna Patricia Astudillo Astudillo

Lugar: Universidad Internacional del Ecuador, (2016).

Objetivo General: Hoy en día no es suficiente con promover un producto y esperar a que se venda. Es más, en este caso Tenemos que tener en cuenta que las crecientes competencia y oferta de productos, nos obliga a conjugar perfectamente el engranaje de las variables de marketing que vamos a describirle.

Conclusiones: En la actualidad la empresa MOTOMUNDO de la ciudad de Loja, carece de la herramienta del Plan Estratégico de Marketing, lo que no ha permitido tener un buen posicionamiento en el mercado local. Esta empresa participa en un sector altamente competitivo, dado que existen empresas que comercializan motocicletas con mayor trayectoria en el mercado, tal es el caso de Almacenes Jaime Vivanco Ojeda, Moto Partes, Expomoto, Yamaha, Honda; sin embargo, pese a la fuerte competencia la empresa se ha mantenido en el mercado por su precio competitivo, y diversidad de marcas y modelos.

Aporte: La empresa quiere mantenerse en el mercado formulando estrategias para ser más competentes, con un equipo de trabajo que tenga la capacidad administrativa ya que en cada proceso racional de toma de decisiones incluye la selección de cursos de acción, que deberá empezar la empresa para la consecución de los objetivos de la forma más eficiente. Igualmente le aportaría establecer programas empresariales para ordenar con cuidado y habilidad los procesos administrativos, económicos, ambientales y sociales.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Titulo: “Plan Estratégico para el almacén y taller Moto Líder, buscando su permanencia y competitividad en el mercado local y regional”.

Autor: Liceth Cárdenas Villa

Lugar: Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña (2017)

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.

Conclusiones: 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. Ese 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 disminuir los aspectos negativos que trae consigo la competencia.

Aporte: En este trabajo encontramos la importancia que tiene un el desarrollo de un plan estratégico para una empresa, proyecta porque las organizaciones deben estar desarrollando estrategias que estén muy acordes al mercado en el que se desarrollan. Muestra que, con el debido desarrollo de este tipo de planes, la empresa puede lograr crecimiento en su mercado objeto, además expresa que con el debido enfoque y desarrollo del plan estratégico no solo brinda ganancia para la empresa, si no que a través de las estrategias se lograra que la satisfacción del cliente aumente significativamente. Se considera un aporte importante para el trabajo en desarrollo porque muestra la manera como se debe dirigir el trabajo, para obtener con este las mejores estrategias para la empresa.

2.1.3 Antecedentes regionales

Regional. Título: “Plan Estratégico de mercadeo para la empresa Motor Kia S.A.S de la ciudad de San Juan De Pasto”.

Autores: Consuelo Del Carmen Chávez Ibarra

Lugar: Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, (2013).

Objetivo General: Formular un plan estratégico de mercadeo para la empresa MOTOR KIA SAS que permita determinar las estrategias más adecuadas para mejorar la participación y competitividad en el mercado de la ciudad de pasto.

Conclusiones: MOTOR KIA SAS siendo una empresa con una amplia trayectoria en la ciudad de Pasto, de acuerdo al diagnóstico de la situación actual de la misma, se concluye que la empresa presenta amenazas en su estabilidad y desarrollo debido

a las condiciones ambientales del mercado y las exigencias del mismo, se observa que requiere de estrategias para continuar con su liderazgo.

Aporte: Tras la trayectoria de la empresa MOTORKIA SAS esta investigación permite conocer a fondo todos los componentes en cuanto al mercadeo y demás áreas a su alrededor, el conocer preferencias de calidad y precios y apreciaciones por partes de los clientes es una excelente estrategia para la empresa ya que puede determinar las necesidades reales del mercado o los clientes potenciales. Con el plan de marketing no solo controlara su destino si también identificara la mejor manera de mantener la marca en el mercado líder, sus productos, sus servicios y su calidad como empresa.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

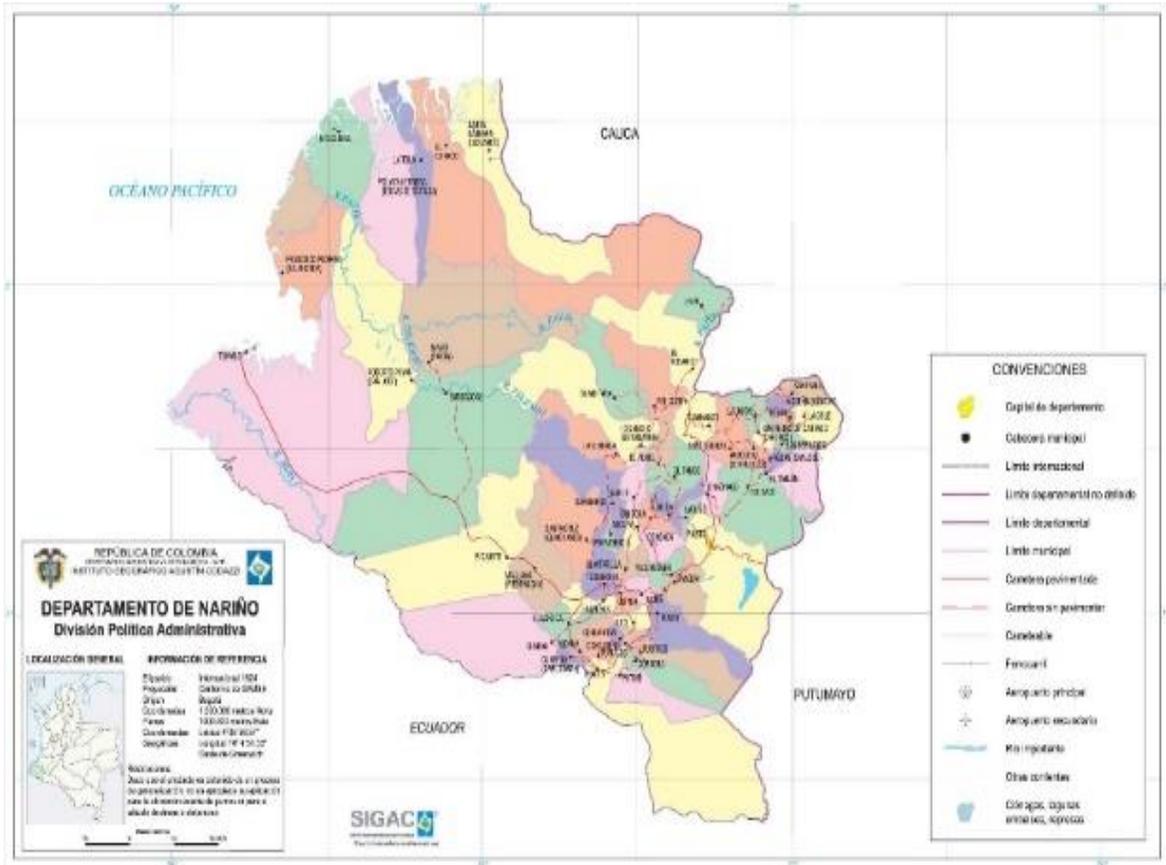
Para contextualizar el trabajo de investigación se describe el espacio geográfico dónde se ubica el fenómeno o problema de investigación. Tiene como objetivo ubicar el proyecto dentro de una realidad específica caracterizándola en forma concreta. Para ello se elabora a continuación una breve reseña de la región donde se llevará a cabo el proyecto

2.2.1 Macrocontexto

El Departamento de Nariño está ubicado al sur occidente de Colombia y tiene una posición geoestratégica privilegiada al ser la frontera de Colombia con Sur América y el Mar Pacífico, que lo comunica con la cuenca del mismo nombre. Cuenta con una extensión total de 33.268 km², de los cuales 8% de su territorio pertenece al Pie de Monte de la Amazonía, una de las grandes reservas de biodiversidad del mundo; el 52% corresponde a la Llanura del Pacífico o Chocó Biogeográfico, que presenta condiciones excepcionales en diversidad de comunidades y especies; y el 40% restante, pertenece a la Zona Andina en donde se destacan los páramos y volcanes, aspectos que posicionan a Nariño como una de las regiones más diversas de Colombia y el mundo³.

³ GOBERNACION DE NARIÑO. Plan participativo de desarrollo departamental, Nariño corazón del mundo, (en línea). (20, marzo de 2016) (consultada: marzo 2020). Disponible en: http://www.20162019.narino.gov.co/inicio/files/PlanDesarrollo/Plan_de_Desarrollo_Narino_Corazon_del_Mundo_2016-2019.pdf

Figura 1. Nariño- División Política Administrativa



Fuente: <https://narino.gov.co/departamento/mapa>.

El sector comercial, al que se hace alusión en este estudio, a nivel nacional ha tenido un débil comienzo de año en materia económica, que vienen advirtiendo varios sectores como los comerciantes, por la caída en el consumo de los hogares y los bajos niveles de ventas.

El DANE, reveló que durante el primer trimestre del año el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento del 1,1 por ciento, nivel equivalente a menos de la mitad del comienzo del 2016. Incluso, el resultado del arranque de año fue levemente menor al previsto por el Banco de la Republica, que había estimado que la economía crecería 1,3 por ciento entre enero y marzo del 2019. La entidad indicó que los sectores con los mejores desempeños fueron agricultura, con un aumento del 7,7%, establecimientos financieros, que avanzaron 4,4% y servicios sociales y comunales (gasto del Gobierno), con un 2.2% de incremento⁴.

⁴ DANE. Producto interno bruto PIB, (en línea). 2019. (consultada: marzo 2020). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

El uso de la motocicleta ha venido incrementando de manera importante en los últimos años, haciendo que la producción y comercialización de estos vehículos presentaran crecimientos sin precedentes dentro del sector de la industria colombiana. Ahora bien, debido al aumento favorable de este mercado, trae consigo el crecimiento de las comercializadoras de partes y accesorios para motocicletas.

2.2.2 Microcontexto.

Municipio Pasto. La autoridad del municipio “recae en el Alcalde de Pasto que cumple un ciclo de 4 años, y que trabaja en conjunto con el Concejo, órgano del poder administrativo. La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatan, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara. El área urbana está dividida en 12 comunas, 426 barrios”⁵. Además, Según el DANE en el año 2019, lo plasmado en el plan de desarrollo municipal, la población global de la ciudad de San Juan de Pasto y las divisiones sectoriales son: Pasto, cuenta con una población total de “455 678” habitantes el 25,2 por ciento de la población total del Departamento de Nariño; de los cuales, el 48,4% son hombres (220.442) y el 51,6% son mujeres (235.186)⁶.

Figura 2. Mapa municipio de Pasto



Fuente: <https://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/mapas>

⁵ MUNICIPIOS DE COLOMBIA (en línea). 2019. (consultada: marzo 2020). Disponible en: <https://www.municipio.com.co/municipio-san-juan-de-pasto.html>

⁶Ibíd.

En la Ciudad de San Juan de Pasto se ha presentado un auge en cuanto a las comercializadores de partes y accesorios para motos en los últimos años, esto debido a que las motocicletas han aumentado con el paso de los años en la ciudad, lo cual requiere que existan más lugares donde los motociclistas puedan adquirir sus productos es por ello que en el mercado existen variedad de establecimientos donde los motociclistas pueden adquirir los productos que satisfagan sus necesidades. Existe una zona sectorizada plenamente identificada tanto para los clientes como para los propietarios de estas comercializadoras.

Actualmente las motocicletas han tomado un lugar dentro de la modalidad como medios de transporte urbano particularmente en la ciudad de Pasto, esta actividad influyen activamente y positiva en la comercialización de motocicletas en los concesionarios de la ciudad, ya que la aceptación por los ciudadanos ha dado resultado siendo un impacto socioeconómico.

Teniendo en cuenta el auge que este sector comercial ha tenido en la ciudad, existen comercializadoras legalmente constituidas, con el objetivo social de venta de partes y accesorios para motocicletas, las cuales brindan gran variedad de productos, servicio, precios, entre las cuales se encuentran:

- Megamoto
- Motorepuestos
- Shock Motos
- Berlimotos
- Moto Shop
- Supermotos de Nariño
- Sumoto SA
- Gama Motos
- Stock Motos
- City Motos

2.2.3 Reseña histórica.

La empresa “Cross Motos Road”, se encuentra ubicada en la carrera 22 números 15-08 local 22, Centro Comercial Nuevo San Andresito de la ciudad de Pasto. Identificada con el NIT: 1.085.297.024-1, registrada con matricula mercantil número 134911-1, el 02 de marzo del 2011, su actividad comercial prestación del servicio de mantenimiento, venta de repuestos, partes y accesorios de motocicletas. Su administración la realiza su único propietario el señor Sebastián Camilo Rodríguez Solarte.

La empresa nace en la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2011 año en el que este sector iniciaba sus primeras apariciones, inicialmente tiene un aspecto muy elemental y copiado en su mayoría por todos los comerciantes de la zona, en donde

se tenía una vitrina a la entrada del almacén con unas estanterías donde se exhibía la mercancía, así como se observa en la siguiente imagen.

Figura 3. Imagen de la empresa Cross Motos Road en sus inicios



Fuente: Gerencia de la empresa Cross Motos año 2015

La empresa fue creada para dar servicio al cliente con productos que son de necesidades prioritarias para los motociclistas como lo son: cascos certificados, guantes, chaquetas anti fricción, pantalones, botas, lentes, protectores de cuellos, rodilleras entre otros más; también partes esenciales para las motocicletas como lo son: aceites, desengrasantes, líquidos de frenos, bombillos, direcciones, farolas, escapes.

En mercado al que está dirigido la empresa es al de las motocicletas, ya que son sus principales clientes al tener que proveerse de accesorios para protegerse. Durante el tiempo transcurrido la transformación física de la empresa ha tenido grandes cambios de infraestructura significativos para la comodidad del personal de trabajo y lo más importante nuestros clientes, en el tamaño y forma de cada uno de sus espacios que son vital para el buen funcionamiento de la empresa. Hace algunos años la empresa tuvo un cambio de imagen, con lo cual se logró posicionarse de una mejor manera en el mercado, pues trajo consigo una idea de negocio no convencional, dando a la comercializadora una mejor imagen para sus clientes con un moderno diseño en sus instalaciones, así como podemos apreciar en la siguiente imagen.

Figura 4. Imagen de la empresa Cross Motos Road en la actualidad.



Fuente: Gerencia de la empresa Cross Motos año 2021

2.3 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991. De esta normativa es fundamental el 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 artículo 57, donde expone que la “ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas”⁷; estos artículos son relevantes para el presente proyecto ya que es fundamental que el cliente tenga el derecho a productos con una determinada calidad y con la información necesaria del producto, además la empresa debe velar por una gerencia participativa donde los trabajadores sean tenidos en cuenta para cuestiones administrativas.

⁷Constitución Política de Colombia 1991. Bogotá: editorial Legis, 1991. p.100.

La Constitución Nacional consagra, en su artículo 38 la libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad, es decir faculta a las personas para que desarrollen de manera libre cualquier asociación que vean conveniente en el ejercicio de alguna actividad.

Además, también encontramos dentro de la constitución en el artículo 333, el cual habla sobre la libertad económica, en donde dice que toda persona tiene derecho a escoger la actividad económica que quiere desarrollar.

Estos dos artículos se relacionan directamente con el trabajo, debido a que el propietario respaldado por estos artículos, decide iniciar con su empresa en donde aplica la libertad económica de la que habla el artículo anteriormente mencionado.

LEY 905 DEL 2004. Dicha normativa modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, esta ley adoptó una serie de instrumentos para incentivar la creación de nuevas empresas de tamaño micro, pequeño y mediano y propender por el fortalecimiento de una nueva cultura empresarial que contribuya a una mayor iniciativa de empresas y a la formación del espíritu emprendedor de las nuevas generaciones⁸; esta ley también es importante puesto que la microempresa debe ceñirse bajo esta clasificación, para conocer el tipo de empresa

Ley 590 del 2000 una de las leyes más importantes, la cual tiene por objeto promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con el fin de apoyar el desarrollo regional, la integración entre sectores, aprovechamiento de pequeños capitales, formula condiciones de entorno institucional para la creación y operación de las mismas.

Esta ley se adopta a la empresa Cross Motos Road siendo una micro empresa que promueve actividad comercial de venta de repuestos y accesorios para motocicletas, aportando al desarrollo regional, fortaleciendo medidas para el crecimiento de la misma empresa.

Ley 1014 de 2006 la cual tiene por objeto promover el espíritu de emprendimiento y creación de empresas, en un ambiente seguro, controlado e innovador⁹.

En base a estas leyes el propietario pudo formalizar su micro empresa, debido a que esta empresa es un emprendimiento del propietario SEBASTIAN RODRIGUEZ quien con sus propios recursos creo su propia empresa, y apoyado en la ley logro

⁸CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004: por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, Bogotá: No. 45.628 de 2 de agosto de 2004.

⁹CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley Emprendimiento. En línea: Emprendemiestrategia (Consultado en marzo 2020) Disponible en: <https://emprendemiestrategia.wordpress.com/2012/02/09/la-ley-de-emprendimiento-ley-1014/>

formalizar ese emprendimiento; generando empleo dentro de la ciudad y contribuyendo al desarrollo económico de la región, fortaleciendo la presencia de este sector en específico.

LEY 1480 DE 2011. Esta normativa expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones; en su artículo la ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas. .
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

NTC 4533 DE 2003: “Norma Técnica Colombiana (NTC 4533 de 2003) para los cascos de moto calificados como seguros. Para efectos del cumplimiento del reglamento técnico se aceptarán como equivalentes”¹⁰.

El uso de un casco adecuado es indispensable para los motociclistas, gracias a este la vida de los conductores se encuentra más segura al momento de conducir sus motocicletas, esta norma presenta los requerimientos y características que debe presentar un casco seguro, los cuales tienen las características de los cascos que se comercializan en la empresa Cross Motos Road; dando así cumplimiento a la norma y contribuyendo con la protección de los consumidores finales.

NTC 6001 DEL 2008. Esta norma técnica colombiana es una guía modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (mypes); esta norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita: demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios

¹⁰ ICONTEC. Norma Técnica Colombiana 4533 de 2003. 2003 (Consultado: marzo 2020). Disponible en: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC4533.pdf>

aplicables, y además fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua¹¹; esta guía técnica se puede decir es una cartilla fundamental si la empresa desea tener en su estructura organizacional un sistema de gestión óptimo para el tamaño de la organización.

RESOLUCIÓN 1080 DE 2019 Por la cual se expide el reglamento técnico de cascos protectores para el uso de motocicletas, cuatrimotos, motocarros, moto triciclos, y similares.

Artículo 1°. Objeto. Expedir el Reglamento Técnico para los cascos protectores para el uso de motocicletas, cuatrimotos, motocarros, moto triciclos y similares con el objetivo de proteger la vida e integridad de las personas mediante la exigencia de requisitos técnicos de desempeño y seguridad¹².

La empresa Crossmotos Road está comprometida con esta resolución ya que los cascos que se comercializan cumplen con todas las normas de seguridad y requisitos que promueven la seguridad del conductor y parrillero, de esta manera disminuir el alto índice de accidentes por causa de cascos no reglamentados.

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 Diagnostico organizacional. Todas las decisiones importantes en las empresas son tomadas con fundamento en la planeación estratégica, por lo que se requiere de una visión sistemática de la empresa y su entorno en favor de la competitividad y productividad.

Para la estructura del plan estratégico es CROSS MOTOS ROAD se requiere de un diagnostico empresarial a nivel interno como externo con el fin de identificar las variables que incide directamente en la empresa y que se generan en su entorno específico como como genérico.

Es este sentido, el diagnóstico organizacional es un estudio metodológico y sistemático que CROSS MOTOS ROAD requiere para evaluar su situación y mostrar una visión general y amplia en búsqueda de generar estrategias que potencialicen sus acciones a futuro.

La Planeación Estratégica, es un proceso que se inicia con un diagnostico muy profundo del entorno de la empresa, es por esto que a continuación se describen los aspectos más importantes de este concepto.

¹¹INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS - ICONTEC. NTC 6001 de 2008. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2008.

¹²SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Resolución 0001080 del 2019. Por la cual se expide el reglamento técnico de cascos protectores para el uso de motocicletas, cuatrimotos, motocarros, mototriciclos, y similares. Diario Oficial, Bogotá N° 50.901 del 20 de marzo de 2019. “

El diagnóstico empresarial según Rafael Ávila “Es una metodología de evaluación de empresas que posibilita un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de un negocio. Con un entendimiento más profundo de la organización, es posible resolver problemas de manera práctica y dirigida a lo que realmente importa y sin gastar tiempo con ítems poco relevantes”¹³.

Diagnóstico Interno: El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI la cual conduce a la matriz MEFI.

Diagnóstico Externo: también denominado análisis externo o auditoria externa y es el que permite conocer las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos de la empresa y que son los que apoyan a la empresa para poder enfrentar la competencia dentro de su entorno. “Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM la cual conduce a la matriz MEFE”¹⁴.

2.4.2 Estrategias. La estrategia es un proceso que parte del diagnóstico interno y externo de la empresa, es un proceso gradual, progresivo y continuo que permite identificar acciones estratégicas buscando alcanzar los objetivos propuestos, es por esto que se convierte en una herramienta gerencial muy importante para que en la empresa sea implementado.

Teniendo en cuenta que el proyecto es un plan estratégico, se tendrán en cuenta y servirá como fundamento teórico las etapas del ciclo administrativo y las teorías que a continuación se presentan

2.4.3 La planeación estratégica. La planeación estratégica es importante para las empresas porque brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

Así mismo la planeación estratégica se considera como un proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

¹³ AVILA, Rafael. Que es y cómo se hace un diagnóstico empresarial. (En línea). 2016 (17 octubre 2020). Disponible en: (<https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>).

¹⁴ DUSSAN K. Apuntes de Planeación Estratégicas (en línea). (Consultado:17 de octubre 2020). Disponible en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

Con fundamento en lo anteriormente expuesto este proyecto para la empresa CROSS MOTOS ROAD pretende de manera articulada y adelantando un proceso sistemático desarrollar cada una de las etapas del plan estratégico requerido por la empresa como una herramienta muy importante y útil para la gerencia de la empresa.

Las tres etapas que constituyen la plataforma estratégica son: “el diagnóstico estratégico, el análisis estratégico y el seguimiento estratégico”¹⁵.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto preciso a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

A continuación, se detalla el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica.

1. Declaración de la visión.
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores.
3. Análisis externo de la empresa.
4. Análisis interno de la empresa.
5. Establecimiento de los objetivos generales.
6. Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.
7. Diseño, evaluación y selección de estrategias.

¹⁵ DAVID. Fred. R., “Conceptos de Administración Estratégica”. México: Editorial PEARSON EDUCACION, 2001, p. 14

1. Diseño de planes estratégicos¹⁶.

Y finalmente, una vez que se haya determinado las estrategias que se va a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuando se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias¹⁷.

2.4.3 Matrices de Planeación Estratégica. A continuación, se define y se da un breve concepto cada una de las matrices utilizadas en las etapas de insumo, adecuación y decisión que, son las tres etapas que constituyen el análisis matricial y su aporte para la empresa.

Según Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, “las matrices se estructuran en 3 etapas que son las etapas de insumos, adecuación y decisión según el siguiente detalle”¹⁸.

Etapas de Insumos

- **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)**

Esta matriz califica en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando como puede impactar en ella misma.

Para lograrlo se inicia por:

¹⁶DAVID. Fred. R., *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial PEARSON EDUCACION, 2001, p. 16

¹⁷Ibíd., p. 19

¹⁸ Ibíd. P. 29

- Elaborar un diagnóstico por cada recurso o capacidad que la empresa tiene en el medio externo.
- Cuando la empresa es muy grande se puede hacer un diagnóstico por muestreo.
- Cuando la empresa es pequeña se puede hacer participar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se puede utilizar método de entrevista o encuesta.
- Con la información recopilada elaborar la matriz “POAM”¹⁹

Esta matriz permite priorizar el nivel de impacto de oportunidades y amenazas del medio externo, teniendo en cuenta las variables de mayor impacto se procede a estructurar la matriz MEFE es decir POAM que es el insumo de la matriz MEFE.

- **Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI).**

Esta matriz realiza el diagnóstico a partir de variables internas

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa²⁰.

Esta matriz permite priorizar el nivel de impacto de fortalezas y debilidades del medio interno, teniendo en cuenta las variables de mayor impacto se procede a estructurar la matriz MEFI es decir POAM que es el insumo de la matriz MEFI.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

“Es un análisis de evaluación de factor externo que permite resumir y evaluar información de variables decisivas como son: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”²¹.

¹⁹ ELEMENTOS DE LA ESTRATÉGIA. Matriz POAM (en línea). 2018 (consultado: 14, octubre, 2018). Disponible en: <https://es.slideshare.net/jarmendipg/pci-poam-y-dofa>

²⁰ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI (en línea). (consultado: 14, octubre, 2018). Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/215038840/Perfil-de-Capacidad-Interna-PCI>

²¹ HERNANDEZ MEDRANO, Gehisy. Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. (en línea). En: Calidad y ADR (consultado: 14, octubre, 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

El desarrollo económico del negocio y la proyección a futuro no solamente se estima las variables, elementos y/o factores que dependen de un manejo interno de la empresa. Se requiere que se tenga en cuenta que se haga una valoración de aquellos factores externos que pueden contribuir al fracaso y/o al éxito del negocio. Se puede comprender como factores externos:

- ubicación del negocio.
- factores demográficos de la población (posibles clientes).
- rutas de acceso al negocio (ubicación de posibles clientes).
- otros de los factores importantes es el clima.

- **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

“Es una matriz que suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo”²².

La unión de los factores internos y externos son los que van a permitir llegar al éxito en el negocio. Mediante la investigación continua de la dinámica de los mercados nacionales e internacionales y la economía global. Teniendo en cuenta los factores más relevantes a desarrollar en el plan estratégico como son capital de trabajo, talento humano (preparación del personal), instalaciones, ubicación del negocio y logística.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC).**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones²³.

Con el fin de adoptar una serie de estrategias que permitan tener una ventaja competitiva ante negocios que desarrollan la misma actividad económica, para analizar en que está fallando y cuál es la debilidad de la empresa, realizar estrategias en donde se pueda obtener mayor posicionamiento y reconocimiento.

²²Ibíd., p.10

²³ZONA ECONOMICA. Matriz del Perfil Competitivo (en línea). (consultada: 14, Octubre, 2020). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Etapa de Adecuación

- **Matriz (DOFA) Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**

La matriz Amenazas-Oportunidades-Debilidades-Fuerzas (DOFA) 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 DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones²⁴.

Este esquema de análisis permite establecer cómo esta interna y externamente para implementar o seguir desarrollando la empresa, teniendo en cuenta elementos internos y externos que afectan el comportamiento del negocio en el sector económico en el cual se desarrolla.

- **Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).**

La PEYEA permite a la empresa conocer hacia donde se deben encaminar sus estrategias para conseguir el equilibrio en el mercado, se relaciona con la matriz DOFA.

“Esta matriz es la segunda en importancia en la etapa 2. Según el diagrama esta matriz es un marco de 4 cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas”²⁵.

Para la estructura del plan estratégico para el C.A.F LAVID, es muy importante el desarrollo de esta matriz ya que permite definir luego de un análisis de las dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y de las dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI], el cuadrante donde se encuentra la empresa identificando el tipo de estrategias a aplicar ya sea estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

- **Matriz Interna-Externa (IE).**

“La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

²⁴ DAVID. Fred. R., “Conceptos de Administración Estratégica”. México: Editorial Pearson Educación, 2001, p. 83

²⁵ MATRIZ PEYEA (en línea). 16, octubre, 2018). (consultada: 16, octubre, 2020). Disponible en: <https://es.slideshare.net/MatrizPEYEA/presentacin-de-la-matriz-peyea>

y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz²⁶.

Permite cruzar los resultados ponderados de las matrices MEFE Y MEFI y definir un vector direccional que determine el cuadrante en el cual se encuentra la empresa y poder así determinar las estrategias.

- **Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación**

Es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio²⁷.

Descripción de la matriz BCG. La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2x2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Dichos cuadrantes son los siguientes:

Estrella: Operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian

²⁶ CONTRERAS, José. Matriz INTERNA - EXTERNA (en línea). 17, octubre, 2018). (consultada: 16, octubre, 2020). Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm/>

²⁷ HERRAMIENTAS ESTRATEGICA ESENCIAL EN LA EMPRESA. Matriz BCG 17, octubre, 2018). (consultada: 16, octubre, 2020). Disponible en: Matriz BCG (consultado Noviembre 09 de 2020) Disponible en la dirección electrónica: <http://www.matrizbcg.com/>

rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

Interrogante: Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

Vaca. Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser «ordeñadas» para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las «vacas» se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

Perro. El cuadrante de “perros” tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidos. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada UEN para asegurarse de que vale la pena invertir o no²⁸.

- **Matriz de la Gran Estrategia**

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

²⁸Ibíd., p.2

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados²⁹.

- **Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).**

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE.

La columna izquierda consta de factores clave internos y externos y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables.

Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz MEFE y la matriz MEFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz MEFE y la matriz MEFI.

ESTRATEGIAS

1. Ampliar la plataforma tecnológica y productiva adquiriendo maquinaria y equipo
2. Creación de la sucursal en la ciudad de Ipiales con el fin de ampliar el mercado
3. Definir una adecuada política de precios competitivos.
4. Capacitar al recurso humano en materia de diseño de nuevos productos y en el área administrativa

²⁹ALAS GUTIERREZ, Ricardo Enrique. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. (En línea) 17, octubre, 2018). (consultada: 28, mayo, 2021).. Disponible en: <https://curru799935368.wordpress.com/matriz-de-la-gran-estrategia/>

2.4.4 El Direccionamiento Estratégico

Se define como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico se puede considerar como la materia prima o **insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica**, que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto³⁰.

Objetivos de la Planificación Estratégica

- Conseguir una ventaja competitiva
- Adaptación al medio ambiente.
- Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
- Utilización óptima de los recursos.
- Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad:
- La preparación y adaptación al cambio deben ser consideradas como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes³¹.

El proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones.

Utilidad en la planeación estratégica. Permite enfrentar la visión de la administración o de los dueños de la empresa contra los resultados derivados del análisis de la situación de la empresa o de su cartera de productos. De encontrarse una brecha entre estos dos aspectos conviene redefinir el contexto estratégico para direccionar la organización hacia el logro de mejores objetivos y más pertinentes. La planeación estratégica se apoya en un conjunto de herramientas que permite a la empresa detectar áreas de mejora.

Elementos del contexto estratégico de las organizaciones

- La misión
- La visión
- Los objetivos corporativos

³⁰ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (en línea). 203 (Consultado: 13, octubre, 2020). Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/.../Que-es-direccionamiento-estrategico-y-para-que-sirve>.

³¹ DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 16ª Edición. México: Editorial, Addison Wesley. 2017. p.89

- Los valores de la organización

La Misión. La misión de una empresa es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa.

Ejemplo de misión empresarial: “Satisfacer eficientemente las necesidades del mercado de hidrocarburos derivados del petróleo, fuentes alternas y cementos asfálticos, con productos y servicios de calidad, con seguridad industrial y responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de Costa Rica”³²

Elementos que integran la misión de la empresa

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o diversificación (tecnología de punta).
- Ventajas y/o peculiaridades competitivas, que le den a sus productos o servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso)³³.

Por otra parte, la misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad; la misión debe ser, por ejemplo:

- Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos, servicios o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser de tal magnitud que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda su mercado y el tipo de necesidad a satisfacer.
- Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también su esquema de valores (ético y moral).

³²RECOPE. Misión, visión y valore. (en línea) 2016 (consultada: 20, agosto de 2020) disponible en: https://www.recope.go.cr/wpcontent/uploads/2012/Memorias/memoria%202005/a03_mision_vision_valores.htm

³³Ibíd., p.103

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa).
- ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

La Visión de la Empresa. “La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. La Visión es pues la narración de dicho sueño empresarial”³⁴

Elementos que integran la visión empresarial. Para identificar los elementos de la visión empresarial ignore por un momento las trabas que puedan aparecer por el horizonte y asuma que este mundo es ideal. A partir de esta premisa se debe escribir una Visión que, de ser posible, de respuestas al menos a estas preguntas:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- -¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

La utilidad de la Visión radica en:

- Ser fuente de inspiración para el proyecto, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.
- La Visión comienza a enfocar en una dirección las fuerzas creativas y sirve de guía en momentos de duda o dificultad.

En un párrafo defina la visión de la empresa, proporcione coherencia, vea reflejado en él su sueño futuro y habrá puesto la primera piedra.

Objetivos Corporativos. Los objetivos corporativos podemos definirlos como “lo que se debe dar” en la empresa, son enunciados que enmarcan un propósito el cual debe observarse de las actividades diarias de la empresa y como resultado de ellas. Es lo que se pretende conseguir³⁵.

³⁴Ibíd. p. 106

³⁵Ibíd. p. 111

Estos objetivos deben siempre cumplir las siguientes condiciones:

- Adecuados: que expresen lo que realmente quiere conseguir, recuerde su misión y su visión.
- Realistas: vuelva a su análisis, tanto interno como externo y no ponga cifras que no sean reales. Se debe ser coherente con lo que ha descubierto en los pasos anteriores, si nuestra posición no es la de líder, no podemos aspirar a ponernos los mismos objetivos que ese líder.
- Oportunos: hay que aclarar cuando se pretenden conseguir dichos objetivos, tanto los críticos finales, como los intermedios: qué hay que saber, en qué tiempo queremos conseguir el objetivo, por qué si no ponemos la dimensión temporal como límite se vuelven difusos.
- Medibles: hay que establecer cifras concretas, 100, 200, 300, lo que sea, pero que luego pueda contrastar con la realidad y modificar si es necesario, porque si no nunca sabremos si llegamos o si nos pasamos.
- Alcanzables: esto tiene que ver con que sean realistas. Hay que apuntar alto, porque se deben tener aspiraciones y luchar por ellas, pero no ponga cifras de sueños imposibles en un tiempo igualmente imposible.

Concepto de meta. Fin u objetivo de cualquier acción. En las técnicas de planeación, objetivo concreto y cuantificable. Un conjunto de metas puede dar el cumplimiento de un objetivo a nivel corporativo, por lo que el establecimiento de metas en la organización debe ser acorde con los objetivos corporativos planteados.

Objetivos corporativos más comunes

- Aumentar la rentabilidad de la empresa a través del tiempo. Investigación y Desarrollo permanente, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos que surgen en nuestros consumidores de la mejor forma posible.
- Ofrecer productos innovadores, de alta calidad y tecnología.
- Lograr un excelente posicionamiento e imagen dentro del mercado meta. Comportamiento de toda nuestra organización apegado fielmente a los valores expresados en nuestra filosofía empresarial.
- Aumentar la productividad y eficiencia de la empresa permanentemente a través del tiempo.
- Ofrecer una calidad sobresaliente tanto en productos y proyectos como en servicios.

- Competir con éxito en el mercado internacional de simulación de sistemas.
- Mantener buenas relaciones con proveedores, distribuidores, clientes externos y consumidores³⁶.

Los Valores de la Empresa. Los valores empresariales son las características observables, y formas de conducta de los miembros de una organización que los distingue de los demás. Los distinguen de los demás miembros de otras organizaciones cuando forman parte de sus hábitos de vida.

Importancia de los valores como pilares de la planeación estratégica. Hoy, consumidores, empleados, comunidades y medios evalúan los valores de la empresa casi de manera rutinaria al decidir dónde comprar o trabajar, con quién asociarse o qué noticia es digna de difundirse. Su juicio engloba la dimensión financiera y la moral.

Cuando la gente no es honesta, ni justa, ni responsable en lo básico, nada puede darse por sentado, las promesas no cuentan; ya no cree en lo que se dice ni dice lo que cree, tiene que elaborar modos para dar señales de lo que realmente quiere e invertir energía para protegerse a sí mismo y a su trabajo. Aún más, necesita desarrollar métodos para verificar y revisar continuamente si lo prometido, se cumplió y entregó. Tal sistema es muy ineficiente y proclive al error.

Los empleados se forman juicios morales sobre las empresas donde trabajan. Un estudio sobre el compromiso de los empleados, realizado en 2000 en 32 países, reveló que los empleados estaban más comprometidos con empresas que mostraban los siguientes atributos:

- Pagos, políticas y prácticas justas
- Cuidado e interés por los empleados
- Confianza en los empleados
- Reputación de la empresa
- Trabajo y recursos para realizarlo
- Satisfacción en las actividades del día a día

Valores corporativos más comunes

- Veracidad. Nos distinguimos por la lealtad y honradez hacia nuestros clientes, mantenemos una excelente comunicación lo cual nos permite llegar a un mejor entendimiento.

³⁶Ibíd., p.115

- **Excelencia.** Buscamos la excelencia en el servicio, por medio de un esfuerzo constante, cuidando cada detalle para conservar la confianza total de nuestros clientes.
- **Calidad.** Somos un grupo estable que busca la mejora continua, conocemos las necesidades de nuestros clientes, lo cual nos permite satisfacer sus expectativas.
- **Transparencia.** Administramos el patrimonio de nuestros clientes en forma clara y confiable.
- **Objetividad.** Actuamos de manera íntegra con nuestros clientes, manteniéndonos como una empresa seria e imparcial.
- **Responsabilidad.** Nos respaldamos mediante el compromiso y la formalidad del trabajo brindando a nuestros clientes los mejores resultados.

Análisis Estratégico. Óptica orientada a la acción de la competencia y determinar cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios y cara a conseguir alcanzar nuestros objetivos (debilidades y amenazas). Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones para la acción.

Elección estratégica. Supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pros y sus contras y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con nuestra propia realidad (recursos y capacidades), lo cual permite formular alternativas o cursos de acción acordes con nuestros deseos, circunstancias y capacidades.

Tipos de estrategias. Existen diferentes tipos de estrategias, a continuación, se presentan una variedad agrupada de la siguiente manera:

Las Estrategias de Integración Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Existen tres tipos de estrategias de integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás, La Integración horizontal

Las Estrategias Intensivas. Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Estrategias de Diversificación. Con este tipo de estrategias la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer.

Estrategias Defensivas. Surge cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores. Entre esas

estrategias se encuentran: las estrategias de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión y Liquidación.

Estrategias de crecimiento. Se emplean para ampliar ventas, mercados y beneficios. Las principales vías para lograr este tipo de estrategia son:

Estrategias de estabilidad. Cuando se mantiene el tamaño y la línea d negocios no tienden a crecer en ventas o el desarrollo de nuevos productos o mercados.

Estrategias de reducción. Cuando los negocios no van bien y se decide reducir la organización, esto puede hacerse mediante la reorientación o cambio de negocio, para ello se realizan cortes de trabajadores, costos de distribución, etc.

Las estrategias genéricas. Muchas organizaciones operan en múltiples actividades en diferentes entornos y bajo numerosas circunstancias. Este tipo de estrategias debe responder a la pregunta ¿Cómo se debe competir en el negocio escogido?

Liderazgo en conocimiento. Este tipo de estrategia se propone a raíz de la importancia que cobra el conocimiento en el presente siglo, ya que cuanto mayor sea el conocimiento que posea la organización mayor diferenciación logrará en relación con las demás.

Estrategias funcionales. Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y de las estrategias maestras y/o de las de los diferentes sistemas o unidades estratégicas de actividades de una organización³⁷.

Implementación de la estrategia. Se debe preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

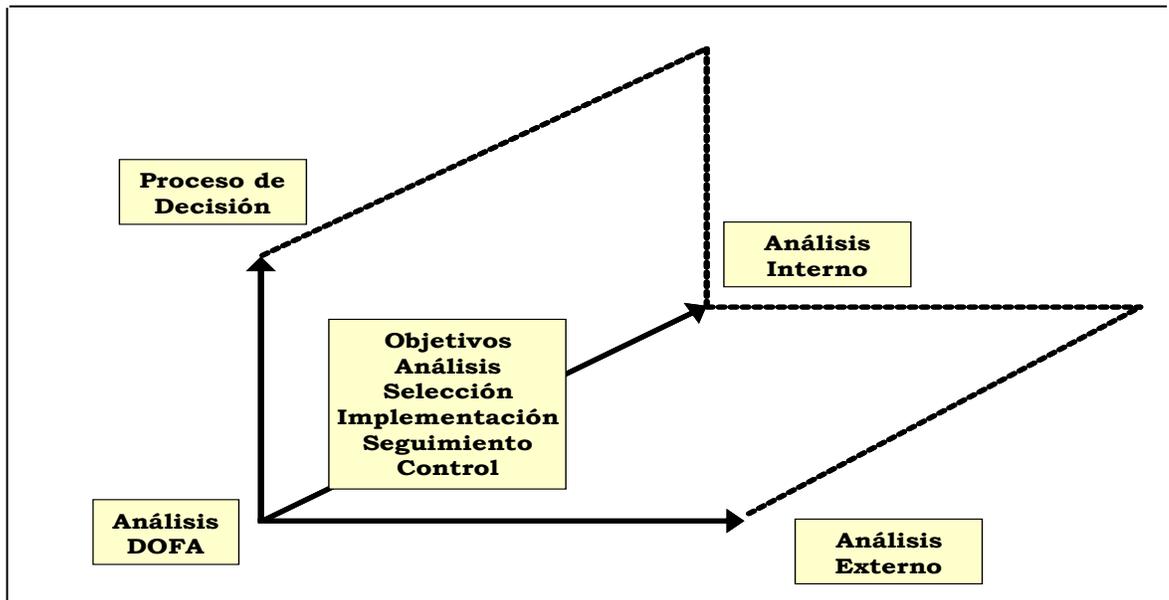
Aspectos a Tomar en Cuenta para elegir el Curso de Acción más Conveniente. Generar opciones estratégicas: concretando y sintetizando en cursos de acción las posibilidades que de acuerdo con el análisis y la posición que poseemos vemos como factibles. Evaluar las posibles líneas o cursos de acción: concretadas en estrategias, para determinar su congruencia con nuestros: objetivos generales, preparación y potencialidad para ponerlas en marcha, así como el riesgo que implica y los posibles resultados a alcanzar. Elegir una estrategia completa que pueda llevar a la práctica

Dimensiones del Proceso Estratégico. Se compara el Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial relacionando la doble dimensión que existe entre el

³⁷ PÉREZ CEPEDA, María de los Ángeles. "Tipos de estrategias" [en línea] 2019 (Consultado, 22, Nov de 2020). Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>

análisis del medio con el proceso de toma de decisiones. Se muestra a continuación de manera gráfica:

Figura 5. Dimensiones del Proceso Estratégico



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997

De acuerdo a Fred David se debe establecer un procedimiento lógico para desarrollar con éxito la PLANEACION ESTRATEGICA, que permite formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permiten alcanzar sus objetivos.

La planificación, para que tenga éxito, debe tomar en cuenta tres elementos: la comunicación, participación y el entorno.

La comunicación y la participación permiten que todo el personal se motive y por ende existirá un compromiso con la organización.

Fruto de la motivación y compromiso es la productividad y la menor oposición al cambio, elementos esenciales para la viabilidad de las empresas. Si no se logra el compromiso a corto plazo se puede lograr la permanencia en el mercado, pero a largo plazo no.

El tercer elemento de éxito, es el entorno, que sugiere un estudio del pasado, presente y futuro del mismo, la tarea es crear escenarios en los que se desenvolverá la empresa. El análisis del entorno no solo debe ser a nivel local y, si el caso amerita, internacional, global y mundial.

2.4.5. Plan de acción. El plan de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables³⁸.

Deisy Pareja en su artículo: “Que es un Plan de Acción”, manifiesta la importancia de un plan de acción en las organizaciones.

Un plan de acción es una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio. Es una guía para definir las metas, fijar plazos y calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa

El plan de acción incluye un análisis de la situación actual de la organización o el proyecto, define los objetivos, traza una ruta de actividades para alcanzarlos, lo que incluye acciones, tareas y estrategias. Esta hoja de ruta además es un instrumento para evaluar de forma continua la situación de la compañía y saber si se está alejando o acercando a los objetivos planteados.

Un plan de acción bien trabajado muestra la estructura de la organización, la situación actual y los riesgos a los que estaría expuesta la empresa, sin dejar pasar por alto detalles o información para saber qué hacer y qué no. También ayuda a ahorrar tiempo y recursos tanto económicos como capital humano³⁹.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

Partiendo de un diseño del proyecto de investigación, se establecen a continuación algunas definiciones técnicas necesarias para llevar a cabo un mejor entendimiento y comprensión de su contenido.

³⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Introducción a la Administración, Editorial Universidad de los Andes, Bogotá D.C. 2013. p.162

³⁹RIESGOS CERO. Que es un plan de acción (en línea). 2017 (Consultado: 17, octubre de 2020). Disponible en: <https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-un-plan-de-accion>

Administración: La administración para Adalberto Chiavenato⁴⁰ es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: Consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Posee dos elementos principales que son: 1) la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos), y 2) que la esencia de la administración estratégica radica en estudiar por qué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras.

Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto, exclusividad, variedad, participación en el mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.

Capacidad de talento humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tenga que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, control, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones.

Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de las comercializadoras de motos como: Deuda o capital, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventario, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren primordiales para la organización, y área de análisis.

Comunicación: Es una actividad administrativa que cumple con dos propósitos esenciales: a) Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.

Contrabando: Es la entrada, la salida y la venta clandestina de mercancías prohibidas o sometidas a derechos en el que se defrauda a las autoridades locales. También se puede entender como la compra o venta de mercancías evadiendo los aranceles, es decir evadiendo los impuestos.

⁴⁰ CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México D.F McGraw-Hill Interamericana, 2004. p 10

Cultura organizacional: “Es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos”⁴¹.

Diagnóstico interno: Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

Diagnóstico Externo: Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Dirección: “Dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización”⁴².

Diseño organizacional: Se refiere tanto a la distribución física como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia.

Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Estrategias corporativas: Es una estrategia que se establece a largo plazo, que marca la dirección general del negocio y define parámetros fundamentales como la misión, la visión (dónde queremos ir), el mercado, la cultura y los valores de la empresa, entre otras.

Estrategias competitivas o de negocio: Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. En la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. Por momentos, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez. Dependiendo de cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio.

Estrategias funcionales u operativas: Estas estrategias se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada

⁴¹ DIAZ, Javier. Que es la cultura organizacional de una empresa. (en línea). 2019 (Consultado, 9 de abril de 2020). Disponible en: (<https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>).

⁴² GESTIOPOLIS. Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. (en línea). (consultado: 12, abril de 2019). Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>.

negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Estrategias de Marketing: Es el plan dirigido a la promoción y venta de un producto o un servicio. Las estrategias de marketing más exitosas contienen tres elementos centrales: conocimiento profundo del cliente, una marca con distintos mensajes, y análisis de mercado.

Estrategia Directiva: Es la que define el rumbo de la organización en sus aspectos generales. Consiste en tener claro un concepto de negocio y crear una visión que dirija diariamente el camino de la organización.

Estructura organizacional: Se denomina estructura organizacional a “la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcázar sus objetivos y cumplir sus metas”⁴³.

Estudio del entorno: “Implica revisar el entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o que ya están ocurriendo en él; concentra la atención de la organización en tendencias y hechos decisivos antes de que los cambios conformen un patrón discernible y de que los competidores lo reconozcan. En el análisis del entorno deben contemplarse variables demográficas, económicas, político-jurídicas, globales, tecnológicas y socioculturales”⁴⁴.

Evaluación del entorno interno: “Implica realizar en la organización el análisis de las fortalezas y relaciones entre las actividades que constituyen la cadena de valor (p.ej., operaciones, mercadotecnia y ventas, administración de los recursos humanos)”⁴⁵.

Empresa: Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Función administrativa: “Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás”⁴⁶.

⁴³ PEREZ, Julián. Definición de estructura organizacional. (En línea). 2019 (consultado: 8, abril de 2019). Disponible en: <https://definicion.de/estructura-organizacional/>.

⁴⁴ DESS, Gregory G; LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. Administración Estratégica textos y casos. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2011, p.39.

⁴⁵Ibíd., p.13

⁴⁶ RIQUELME, Matías. Que son las funciones administrativas. (En línea). 2019 (consultado: 8, abril de 2019). Disponible en: (<https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>).

Gestión administrativa: “La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control”⁴⁷.

Mejoramiento: Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor.

Planeación: Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

Plan: Esta palabra que ahora nos ocupa tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino planus que puede traducirse como “plano”. Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Plan de mejoramiento: “En un instrumento utilizado para fortalecer acciones de mejoramiento y de las recomendaciones generadas por una evaluación. Un plan de mejoramiento incluye la definición de objetivos, aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras”⁴⁸.

Plan Estratégico: El plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

⁴⁷ ABC COLOR. Principios de la gestión administrativa. (En línea). 2019 (consultado: 12, abril de 2019). Disponible en: <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>.

⁴⁸ GESTION ADMINISTRATIVA 6. Plan de mejoramiento empresarial. (En línea). 2009 (Consultado: 12, abril de 2020). Disponible en: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

3. METODOLOGÍA

3.1 PARADIGMA

La presente investigación es de tipo positivista, porque el tema tratado se fundamenta en la implementación de un plan estratégico, como se ha mencionado, no existe un planeamiento estratégico claramente definido para la empresa Cross Motos Road. Por lo anterior se requiere realizar varios procesos que faciliten de manera oportuna y apropiada un buen direccionamiento estratégico claro y bien definido. El modelo de investigación positivista ha sido dominante en el espacio educativo. Donde la educación acoge los principios y métodos de investigación, aplicándolos al propio objeto de estudio de cada área. Se considera que solo los datos observables (se pueden medir) pueden ser objeto de conocimiento, a través de métodos centrados en el análisis estadístico. Este método logra centrarse en unos valores reales, fundamentados en datos numéricos que hacen más veraz dicha información adquirida. Por lo tanto la investigación se considera que tiene un paradigma positivista.

“También llamado paradigma positivista, ha sido considerado el modelo dominante en las ciencias sociales hasta tiempos recientes. El positivismo busca solo hechos y sus leyes. No causas ni principios de las esencias o sustancias”⁴⁹.

Este paradigma dominante es también denominado cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, científico-naturalista, científico-tecnológico. Este paradigma busca la explicación de porqué suceden las cosas, como suceden y como finalmente funcionan. De igual forma pretende tomar una percepción del mundo real donde el conocimiento sea comprobable y medible desde la observación; en este caso se habla de unos estadísticos que permiten llegar a una medición fiable, esta es una realidad que se reduce a fórmulas y números.

3.2 ENFOQUE

Como dice Sánchez Valtierra⁵⁰, se refiere a los métodos mixtos de investigación como un paradigma cuyo tiempo ha llegado. Este autor defiende la idea de que la investigación mixta representa el complemento natural de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa y que sus métodos ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación.

⁴⁹PÉREZ, José. El positivismo y la investigación científica. En: Revista empresarial. Septiembre 2015. Vol. 9, No 3, p. 29-34.

⁵⁰SÁNCHEZ VALTIERRA, J. Práctica docente. Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. (en línea). Marzo de 2013 (consultado: 08, abril del 2020). Disponible en: <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>

El enfoque a realizar es mixto; cualitativo porque se pretende estudiar características e interpretarlas para obtener las perspectiva de la problemática que se investigó, con el fin de generar un plan estratégico el cual sea eficiente y eficaz para la empresa; cuantitativo porque se hará una recolección de información por medio de encuestas y entrevistas en donde se analizara el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma.

Se considera un estudio con enfoque mixto porque en la parte referente al desarrollo de las matrices principalmente y al análisis de las encuestas aplicadas se trabajará con variables cuantitativas.

Y en el desarrollo del direccionamiento estratégico el estudio se fundamentara en aspectos de tipo cualitativos.

3.3 MÉTODO

La formulación del problema de investigación que se propone en el trabajo, plantea una perspectiva empírico analítico, el cual consiste en la investigación científica, que se basa en los experimentos y lógica sobre la observación de fenómenos y un análisis a las visitas realizadas al lugar donde se desarrolla el proyecto son fundamental para poder realizar un análisis de todos los puntos que afectan directamente al cumplimiento del proyecto, para el caso de las actividades que se desarrollen en la empresa. Para llevar a cabo el desarrollo del tema, se tomó como bases trabajos de grado, revistas, navegación por internet, debido al contenido y alcance se ha logrado el desarrollo del tema.

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación corresponde a descriptiva ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de técnicas de recolección de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento⁵¹.

El tipo de investigación a emplear en la investigación es descriptivo, ya que se trata de describir a través del diagnóstico la situación actual de Cross Motos Road, a través de la recolección de información, la cual será analizada con diferentes

⁵¹ SÁNDEZ, J.G. Síntesis de "*Estrategia de la investigación descriptiva*" en *Manual de técnica de la investigación educativa*. (En línea). Mayo de 2019 (consultado: 12 mayo de 2020). Disponible en: http://metodologia.over-blog.es/pages/Sintesis_de_Estrategia_de_la_investigacion_descriptiva-1255657.html

variables y matrices para que finalmente se pueda formular y diseñar el plan estratégico.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población. Una población es un conjunto de todos los elementos que se estudia, acerca de los cuales se intenta obtener información para posteriormente determinar conclusiones.

Teniendo en cuenta la información obtenida de la empresa Cross Motos Road del municipio de San Juan de Pasto la población objeto de estudio está constituido primero que todo por el gerente y 12 funcionarios de la empresa los cuales están distribuidos en los siguientes cargos detallados a continuación:

Cuadro 1. Listado de trabajadores

CARGO	NOMBRE
Gerente	SEBASTIAN CAMILO RODRIGUEZ SOLARTE
Cajero	MARVIN VALLEJO
Cajero	ANDRES DIAZ
Cajero	TATIANA RODRIGUEZ
Vendedor	ALEJANDRO MELO
Vendedor	DARIO GUERRERO
Vendedor	DANIEL BURBANO
Vendedor	JHON RIASCOS
Vendedor	DAVID VALENZUELA
Vendedor	DAVID CORTEZ
Contador Interno	NEIRA MARTINEZ
Contador Externo	ALVARO BOLAÑOS
Asesor Externo	DAVID RAMIREZ

Fuente: Recursos humanos empresa Cross Motos Road

Por otra parte el universo de estudio está compuesto por los principales clientes de la empresa los cuales fueron seleccionados de acuerdo a la frecuencia de compra y a las relaciones que estos tienen directamente con la organización.

Cuadro 2.Listado de principales clientes

CLIENTE	NOMBRE
1	OSCAR DAYAN GUZMAN NUPAN
2	LEIDY MILENA MARTINEZ
3	DANIEL MENESES
4	CARMEN GUINCHIN
5	ROBERTH ALEXANDER HERNANDEZ LOPEZ
6	CARMEN MARISOL NASPIRAN BRAVO
7	JUAN CAMILO VELAZQUEZ CUCHALA
8	MARIO ANDRES RIVERA PEREZ
9	SEBASTIAN CAMILO PANTOJA
10	HERNAN DARIO URBANO JOJOA
11	ANDRES SUAREZ
12	DANILO MENA
13	DAYANA JOJOA
14	NICOLAS TORRES
15	CARLOS ARGOTY
16	DIEGO FLOREZ
17	CARLOS GOMEZ
18	NELLY BUESAQUILLO
19	FERNANDO RIVERA
20	MARIVEL ROMERO
21	ALFONSO BOLAÑOS
22	ALEJANDRA ORTIZ
23	MARCELA LOPEZ
24	YAZMIN ROSERO
25	LILIANA RAMIREZ
26	LUIS MIGUEL ARIAS
27	FERNANDO LLORENTE
28	LUISA POTOSI

29	MELISA TAPIA
30	MICHAEL BETANCOURTH

Fuente: Archivo de la empresa Cross Motos Road

3.5.2 Muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de las poblaciones objeto de estudio no se requiere calcular una muestra representativa por cuanto el estudio se adelantará con la totalidad de la población siendo esto un estudio tipo censo. Es decir, trabajaremos con los 13 empleados incluido el gerente y 30 clientes. Atendiendo al criterio de ser los clientes con mayor frecuencia de compra y más representativos para la organización quienes por las relaciones que sostienen con la empresa se consideran confiables en relación con la información que puedan suministrar y que contribuya a la estructura del trabajo.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS. Para la presente investigación la información se obtendrá de las personas vinculadas en la empresa Cross Motos Road desde empleados hasta clientes; y la entrevista realizada al gerente, ya que al hacer uso de estas técnicas se obtendrá información objetiva y confiable. De igual manera la información en esta etapa del proceso investigativo, se obtendrá mediante cuestionarios previamente diseñadas para el personal interno y externo de la empresa, la cual se procesara mediante tabulación de los resultados presentados en las tablas y gráficas. De esta manera establecer el plan estratégico para la empresa Cross Motos Road.

FUENTES SECUNDARIAS. Estas se utilizarán para poder interpretar y analizar las fuentes primarias. Entre ellas están los libros de investigación, revistas, ensayos, monografías, artículos, críticas y comentarios que están relacionados con planeación de estrategias en este caso concreto a empresas del sector comercial.

Es imprescindible para el desarrollo del trabajo de investigación tener un acercamiento directo con el personal de la empresa y sus clientes reales, pues a partir de ello se podrá formular estrategias de marketing que conlleven al crecimiento y desarrollo de la misma.

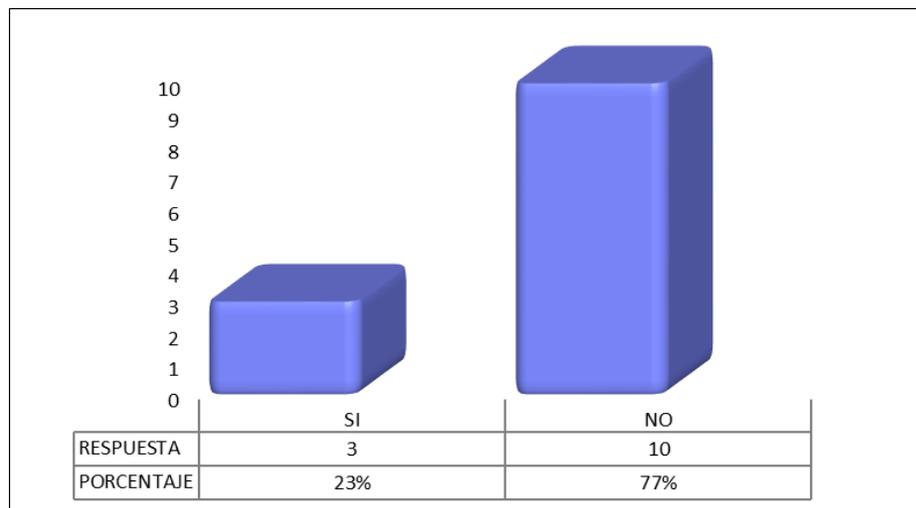
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

En el trabajo de campo se realizó un estudio mediante encuestas que se aplicaron tanto a clientes (30) como a los funcionarios de la empresa (13) con el fin de poder identificar cuáles son las falencias que existen en la organización interna y externamente esto para lograr identificar los principales aspectos que permitan construir el plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa.

4.1.1 Análisis encuestas a funcionarios de la empresa. A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios de la empresa:

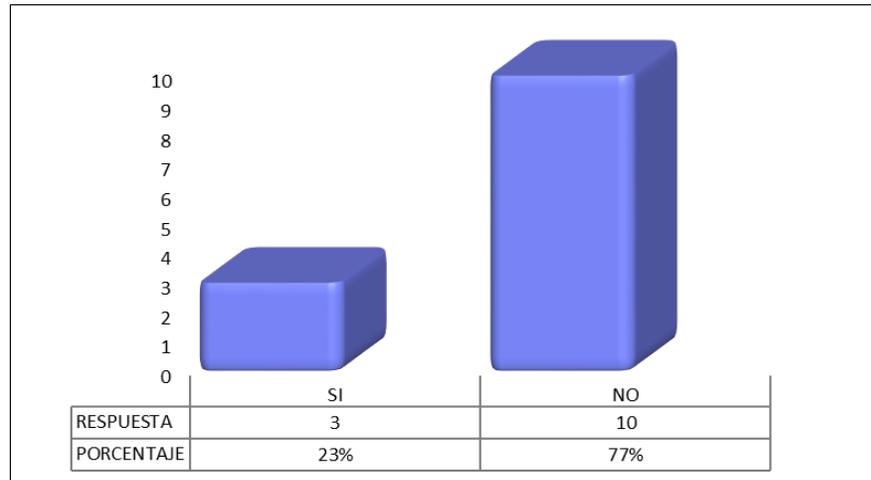
Gráfica 1. Conocimiento de la misión de la empresa



La misión es un factor importante dentro de una organización, ya que esta herramienta permite un impacto positivo con el propósito de la empresa que son las ventas y el buen servicio al cliente, se observa que el 77% del personal no identifica la misión y siendo un alto índice de carencia, la empresa no alcanzaría los objetivos y propósitos idealizados.

Mientras que el 23% del personal identifica la misión, es importante comprometerlos a exteriorizar o socializar información de este tipo para fortalecer el trabajo en equipo, sin embargo, es deber de la empresa socializar la misión y dirigir a todo el equipo en el mismo objetivo que busca la organización.

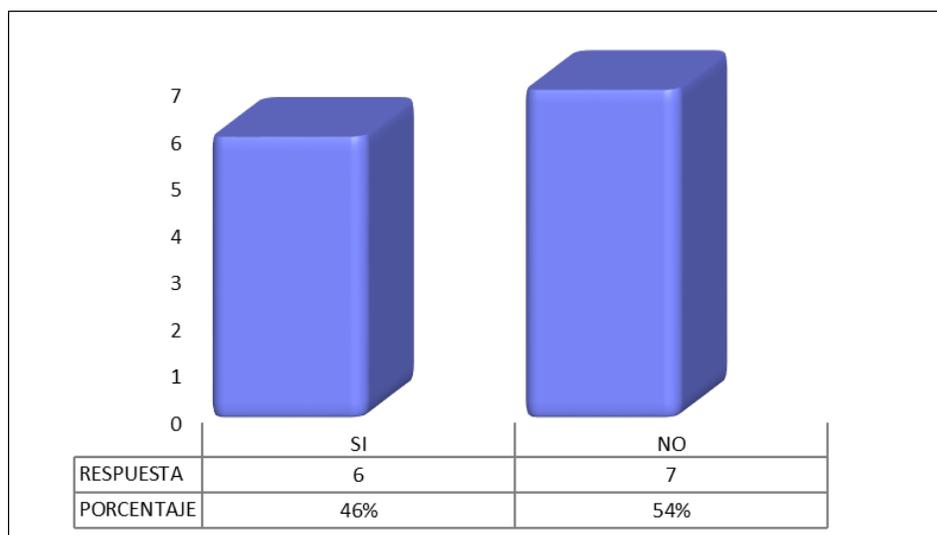
Gráfica 2. Conocimiento de la visión de la empresa



La visión es la dirección futura que se le da a la empresa, es tan importante como la misión, esta herramienta permite definir los objetivos que deben cumplir todo el equipo de trabajo y si no se tiene clara esta información, la empresa no tendrá éxito, el 77% de los empleados no conocen la visión de Cross Motos Road, el equipo de trabajo en su gran mayoría impide cumplir los objetivos y metas y con el 23% de empleados que si la conocen no es suficiente para llevar acabo la proyección del éxito de la organización.

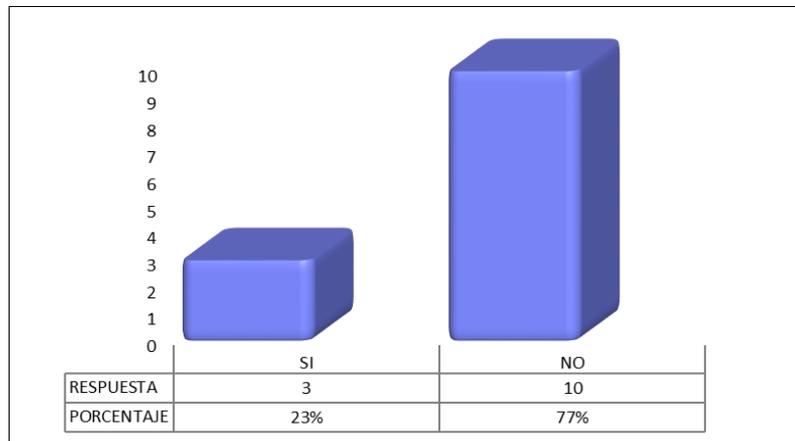
El 23% de los empleados que contestaron afirmativamente las anteriores preguntas dejan el espacio en blanco, por lo tanto no se puede analizar esta situación actual.

Gráfica 3. Conocimiento de objetivos de la organización



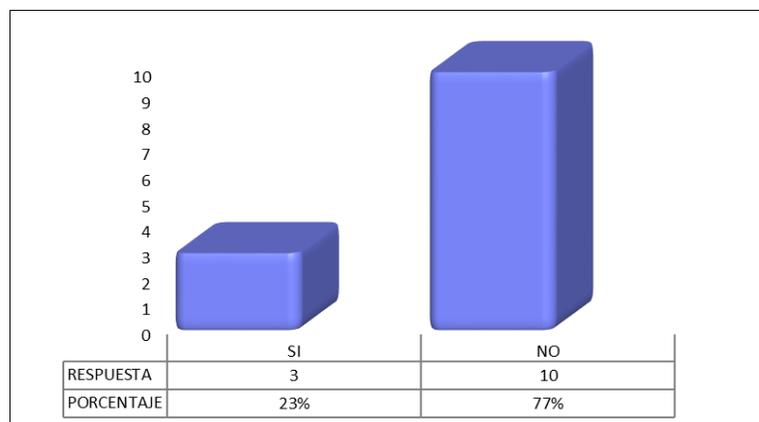
Los objetivos definidos aseguran un direccionamiento exitoso, permiten controlar y observar el crecimiento de la organización, hay un 46% que si conoce y el 54% que no conoce estos objetivos, es fundamental que el personal de Cross Motos Road conozca las expectativas y metas que la junta directiva o socios establecen para la organización.

Gráfica 4. Conocimiento de políticas definidas por la organización



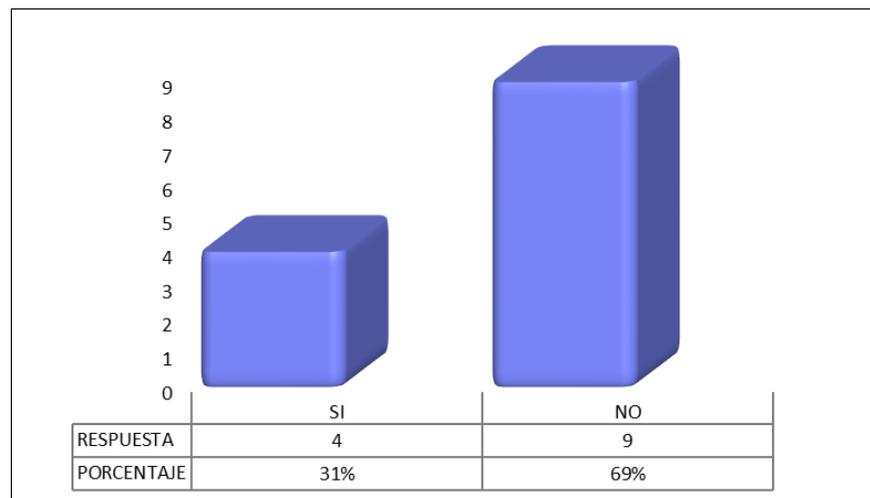
Las políticas de una organización influyen en la toma de decisiones referentes al entorno laboral de todo el equipo de trabajo, con el fin de contribuir al cumplimiento de actividades y funciones de una manera homogénea, ya que toda organización tiene un equipo heterogéneo de personas. El 77% de los empleados de Cross Motos Road no las conoce y a raíz de esta se pueden generar más conflictos que afectan el crecimiento personal y financiero de toda la organización, el 23% si conoce las políticas de Cross Motos Road, este índice también representa un tipo de desigualdad en responsabilidades, el 23% de empleados puede estar haciendo más esfuerzo en varios factores que el otro 77%.

Gráfica 5. Definición de principios y valores corporativos



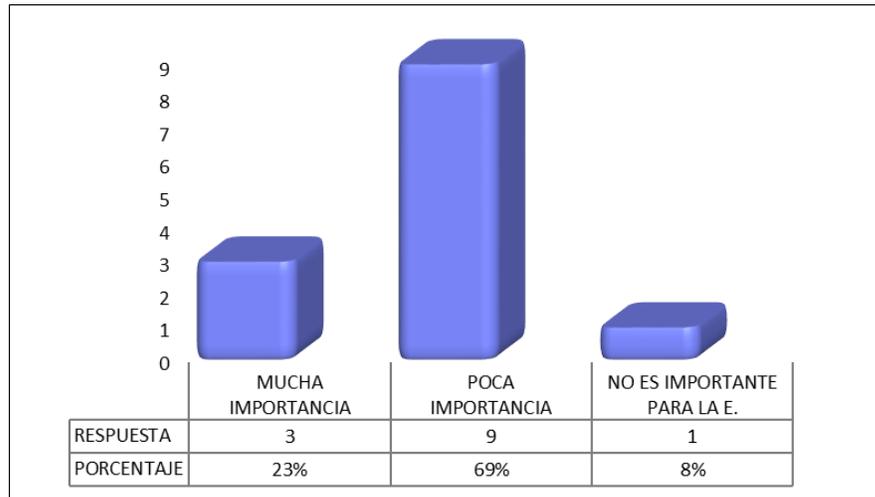
Los principios y valores corporativos son fundamentales para crear una cultura organizacional fuera de conflictos, donde el recurso humano puede desempeñarse de la mejor manera brindando a todo el equipo armonía, dando resultados y reflejándose en el cumplimiento de sus objetivos, pero el 77% de los colaboradores de Cross Motos Road no conocen estos principios y valores corporativos, mientras que un 23% de empleados si los conoce, a raíz de esta carencia de información se pueden identificar varios conflictos de convivencia y ambiente laboral que incurren en el cumplimiento de actividades y metas en cada una de las áreas.

Gráfica 6. Aporte de recursos para desempeño de funciones



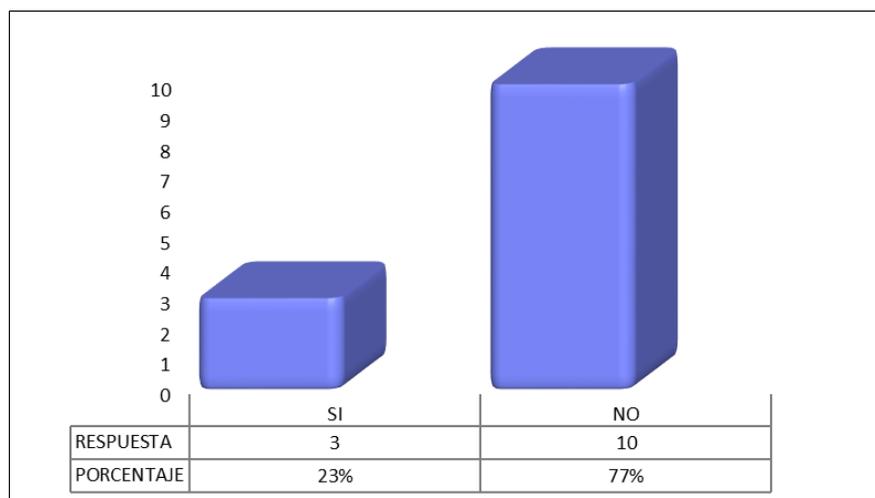
La empresa debe brindar a sus colaboradores todas las herramientas necesarias que les permita cumplir en un 100% sus actividades, de esta manera se garantiza un rendimiento positivo en cada una de las áreas ya que todas trabajan en conjunto y si un departamento falla, los otros serán afectados, generando un retroceso en el cumplimiento de objetivos y metas, alterando el tiempo determinado en el que se deben cumplir cada uno de estos objetivos, en Cross Motos Road solo el 31% del personal tiene las herramientas para desempeñarse de manera efectiva, el 69% del personal contesta que no tiene las herramientas para cumplir sus funciones, se debe identificar en qué áreas no cuentan con el material laboral suficiente, y evaluar su desempeño.

Gráfica 7. Percepción de la importancia del factor humano para la empresa



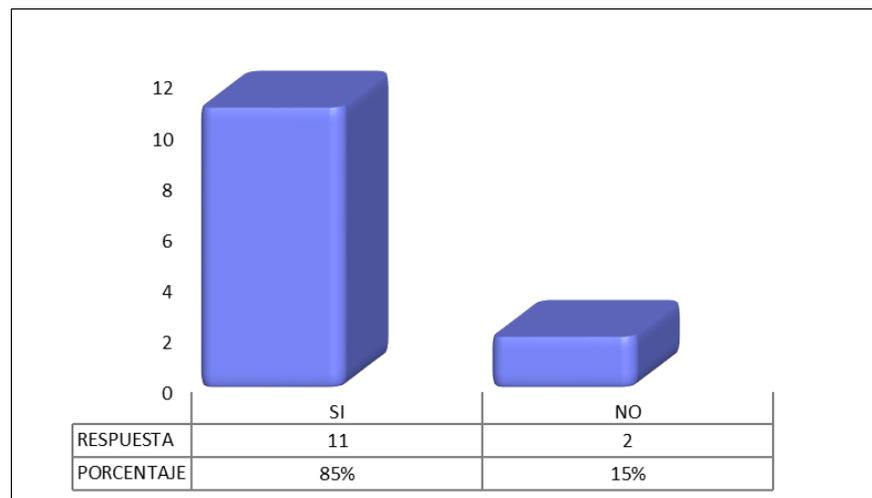
El factor humano responde en su gran mayoría a la motivación que proporciona el entorno, ya que el factor humano es el capital más valioso de una organización, de ello depende la viabilidad de una empresa, el 69% de los colaboradores perciben que para la empresa el factor humano es poco importante, el 8% de los colaboradores contesta que el factor humano no es importante para la empresa, son porcentajes que dan un impacto negativo que retribuye al listado debilidades que se han analizado, mientras que un 23% afirma que el factor humano si ha percibido que es importante para la empresa, son colaboradores que se sienten conformes y por ello comprometidos con la organización según la respuesta de preguntas anteriores.

Gráfica 8. Participación en toma de decisiones



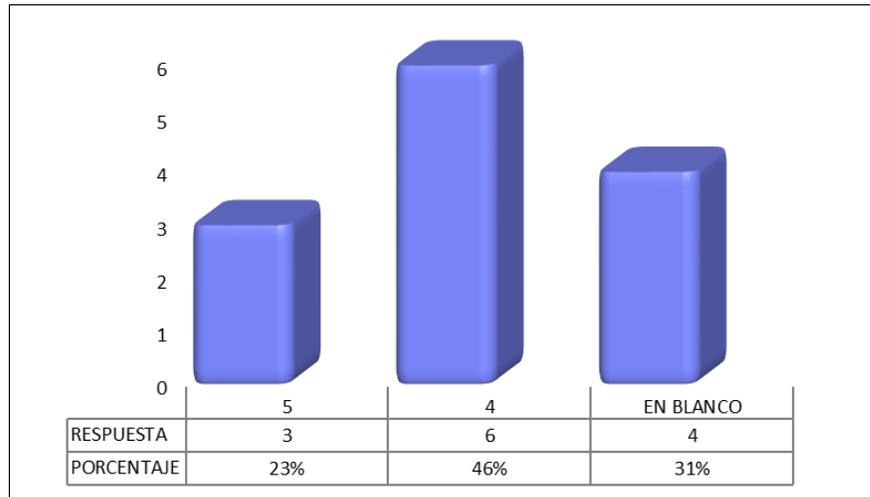
Se puede observar que los colaboradores de la organización Cross Motos Road si están comprometidos con el objetivo de la empresa y sus metas por ello solo un 23% de ellos se sienten en la capacidad de retribuir a la organización tomando decisiones y analizando que es lo mejor para la organización, en su gran mayoría el 77% de colaboradores no participan o perciben que no son tomados en cuenta en la toma de decisiones, se refleja un inconformismo por parte de los colaboradores con su entorno laboral muy grande que se debe evaluar con el departamento de gestión humana para detectar su causa.

Gráfica 9. Existencia de manual de funciones



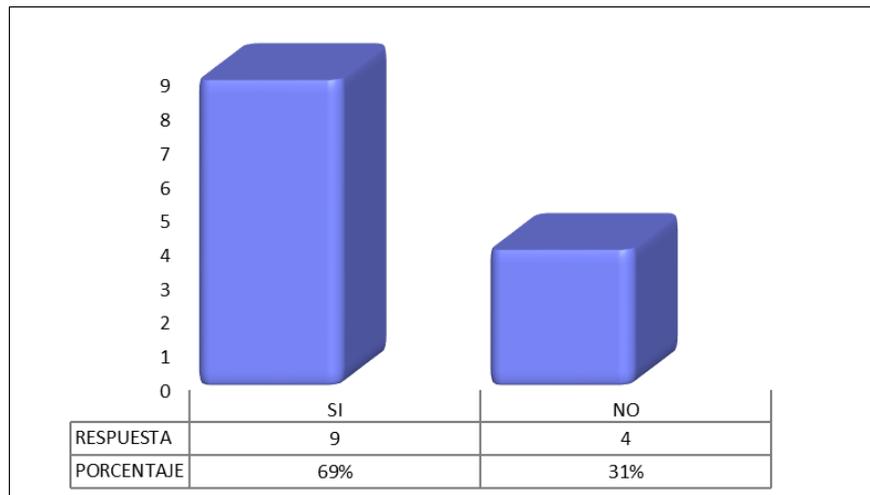
Es importante llevar un control de actividades realizadas y aplicar diagnósticos periódicamente para perfeccionar estas funciones por medio de procedimientos con el fin de una mejora continua, el manual de funciones es una herramienta que proporciona información para que el colaborador se desempeñe en el ámbito laboral de una manera eficaz, recibiendo dirección y control dentro de la organización, Cross Motos Road cuenta con un 80% de colaboradores que si identifican el manual de funciones, conocen sus actividades y procesos para llevar a cabo su cargo, el 15% de los colaboradores no conoce el manual de funciones por lo cual refleja una desorientación y descontrol en estas áreas que ellos lideran, la capacitación y socialización de estas herramientas en personal nuevo no debe pasar desapercibido, puesto que puede generar mayores conflictos y pérdidas para la organización.

Gráfica 10. Grado de conocimiento de funciones



En Cross Motos Road existe un 23% de colaboradores que considera un nivel alto de información en sus funciones y responsabilidades es un porcentaje mínimo que evidencia que la mayoría de los colaboradores un 46% carecen del conocimiento de sus funciones y responsabilidades dando origen a un descontrol y sobrecarga de labores al resto de personal afectando el funcionamiento normal de toda la organización.

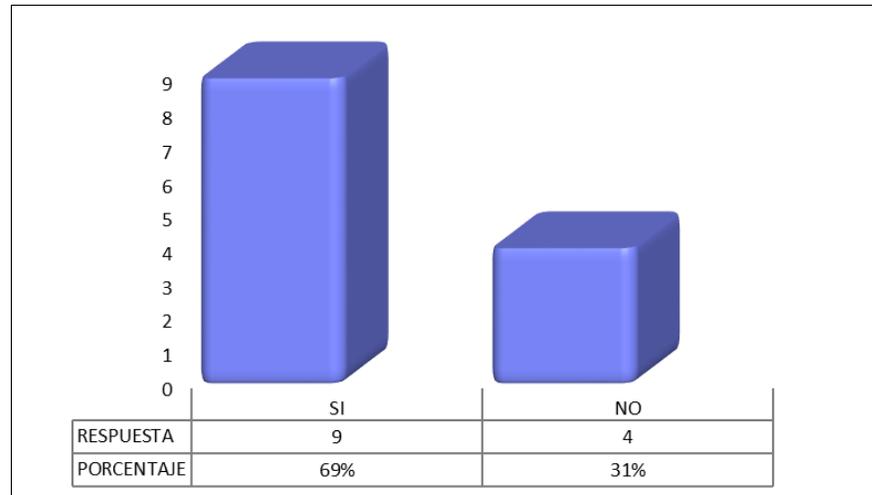
Gráfica 11. Organigrama existente en la organización



La estructura de una empresa está representada en un organigrama donde se ubican cada uno de los colaboradores con sus correspondientes dependencias, es tan importante ya que en diferentes situaciones hay un hilo conductor que se debe

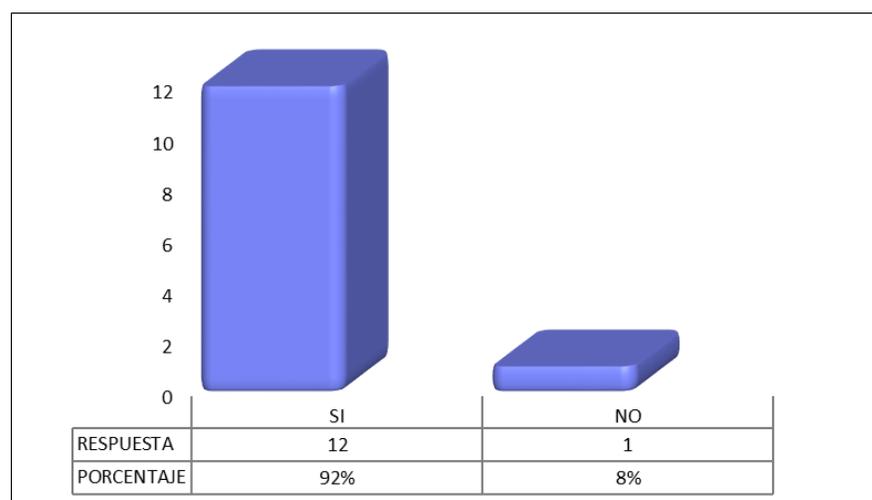
manejar, el 69% de los trabajadores afirma conocer el organigrama de Cross Motos Road

Gráfica 12. Niveles de autoridad definidos y aplicados



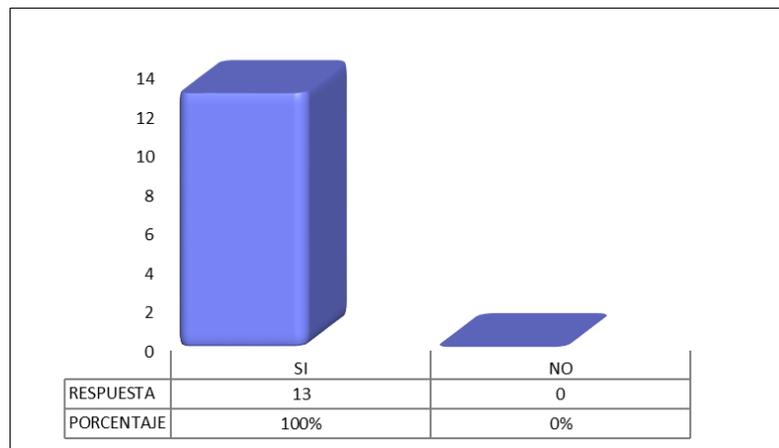
Los niveles de autoridad se designan de acuerdo a las capacidades y aptitudes que demuestran los colaboradores a lo largo de su desempeño laboral, sean llamados supervisores o coordinadores, se les delegan funciones con el fin de coordinar y controlar al equipo de trabajo de sus áreas a cargo, el 69% de los colaboradores afirman que las personas designadas con nivel de autoridad alto ejercen de manera adecuada y con responsabilidad su cargo, el 31% no están de acuerdo con el desempeño y la ejecución de autoridad dentro de la organización.

Gráfica 13. Satisfacción con el trabajo desempeñado



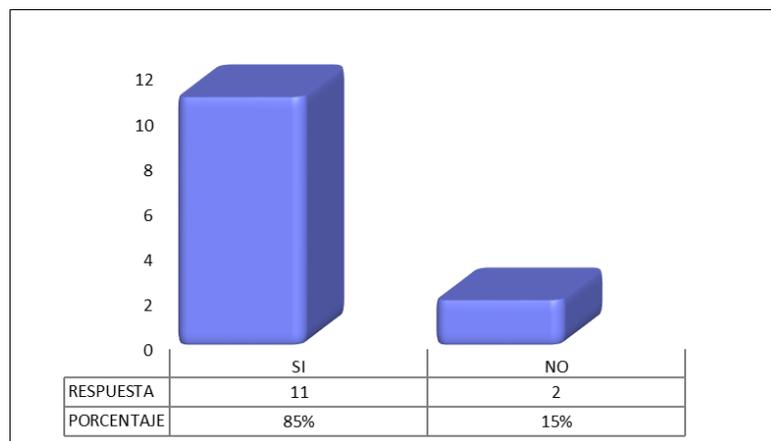
El 92% de los colaboradores de Cross Motos Road afirman sentirse conformes con su cargo, y un 8% que no se siente conforme con el cargo que desempeña, es importante recalcar que la organización cuenta con la mayoría del personal, y es necesario identificar las razones por la cual ese 8% no está conforme con sus funciones, el área de gestión humana debe intervenir de manera objetiva en este caso ya que un factor humano no competente atribuye a un bajo rendimiento y decrecimiento de la organización.

Gráfica 14. Relación respetuosa entre gerente y colaboradores



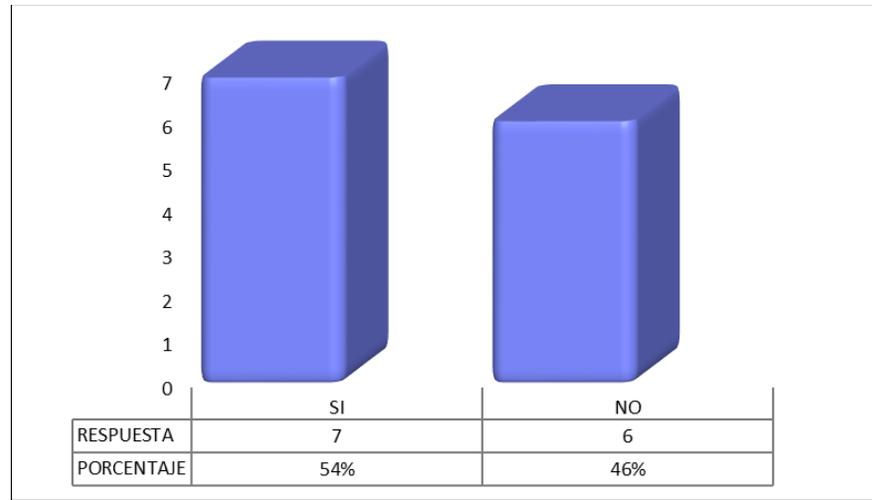
Los valores dentro de una organización generan una cultura laboral positiva haciendo de esta una empresa integral donde el factor humano es importante desde el nivel ejecutivo más alto, En Cross Motos Road el personal afirma que el gerente imparte respeto y eso es una fortaleza que se debe mantener en todas las áreas entre equipos de trabajo.

Gráfica 15. Relación cordial entre colaboradores



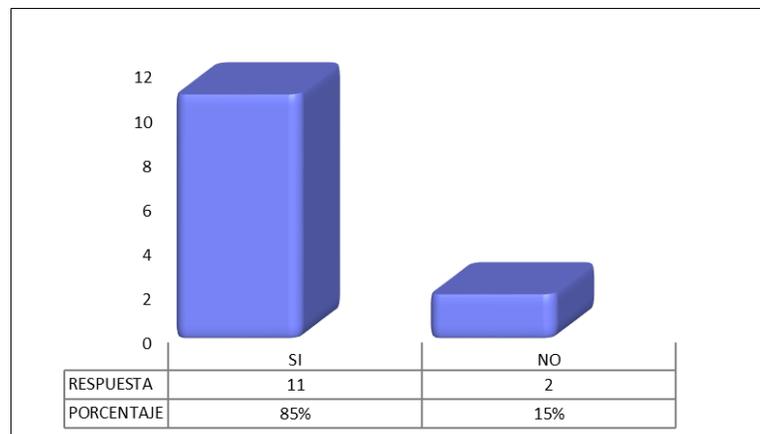
El 85% de los colaboradores de Cross Motos Road mantiene una buena relación entre sí, el ambiente laboral influye en la proactividad de los colaboradores, su rendimiento y productividad, generando trabajadores leales y satisfechos, con el 15% de los colaboradores se puede identificar una falta de compromiso con los objetivos de la empresa ya que no mantienen buena relación entre si y esto genera espacios de poca productividad.

Gráfica 16. Comunicación de ideas de los colaboradores



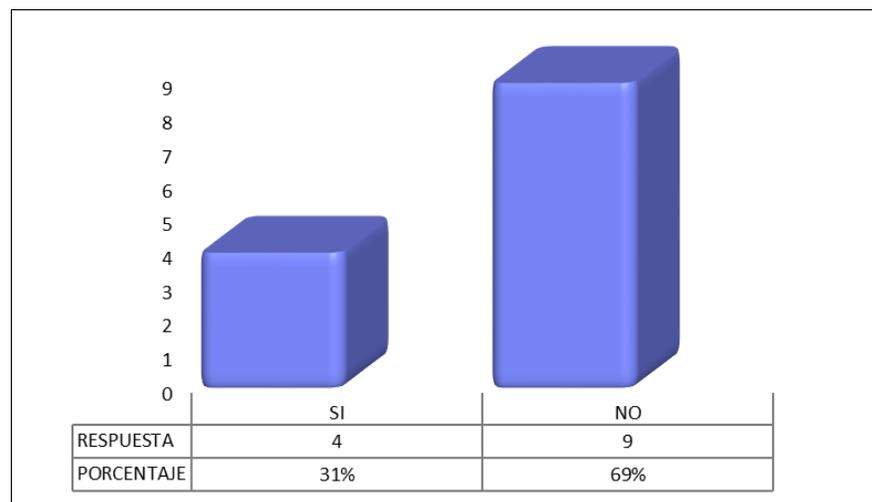
Tener en cuenta o escuchar los aportes de los colaboradores dentro de una organización pueden estimular de manera positiva, sintiéndose parte de ella, generando sentido de pertenencia y mayor compromiso con las situaciones que puede vivir la organización, en Cross Motos Road el 54% se siente capaz de participar con sus ideas u opiniones y el 46% siente que no es compromiso de ellos sugerir u opinar acerca de las diversas situaciones que presente Cross Motos.

Gráfica 17. Orgullo de pertenecer a la organización



Transmitir sentido de pertenencia a los usuarios o entes externos es muy importante para una organización, la imagen de la empresa lo lideran los colaboradores y si uno de ellos no se siente orgulloso de pertenecer a Cross Motos Road, lo que puede transmitir y proyectar son aspectos más que negativos que pueden influir en las áreas comerciales su rendimiento y objetivos, el 85% se siente orgulloso de pertenecer a la empresa esto hace que el compromiso y efectividad de sus funciones sea exitoso, sin embargo el 15% no se siente orgulloso de pertenecer a Cross Motos Road, el área de gestión humana debe analizar la evaluación de rendimiento de este 15% sus aptitudes y actitudes.

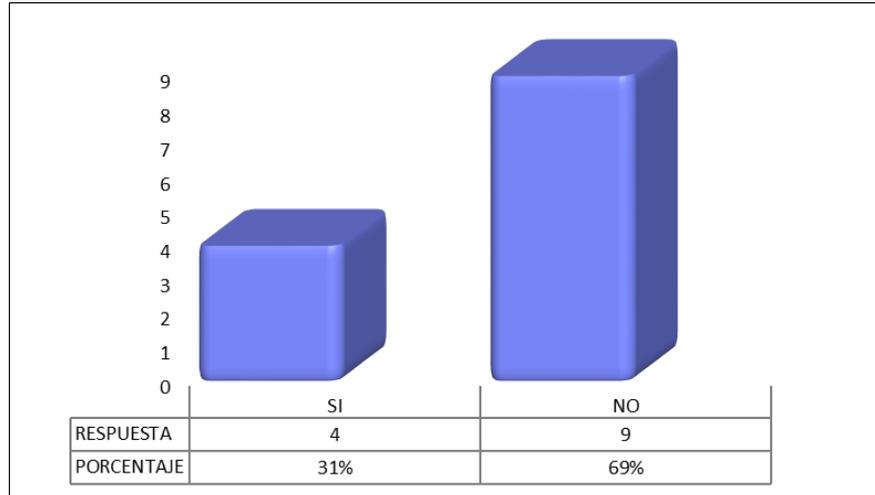
Gráfica 18. Conocimiento de manual de procedimientos de la organización



Una herramienta fundamental es el manual de procedimientos ya que proporciona los procesos de las actividades de cada uno de los roles que deben desempeñar, toda la información para cumplir los objetivos en cada uno de los cargos de las distintas áreas se encuentra en este Manual, por ello establecerlo y llevar control es fundamental y facilita al proceso de identificar fallas o dificultades que se presenten.

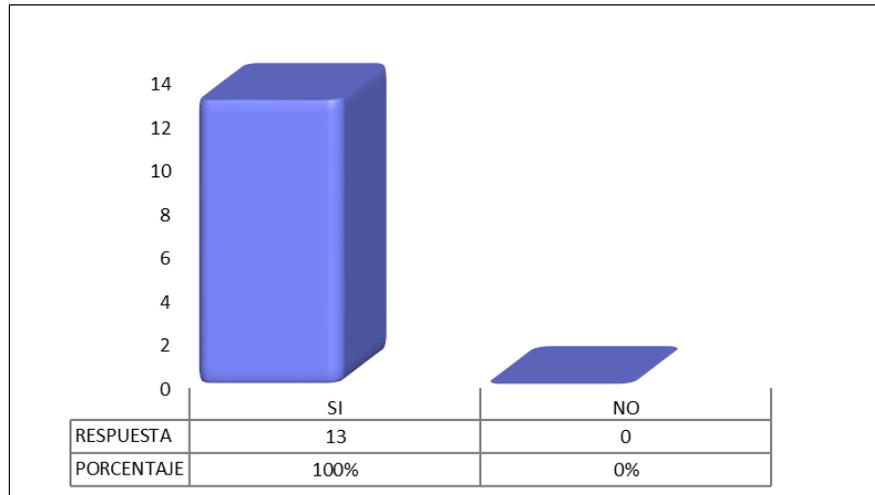
El 31% de los colaboradores de Cross Motos Road conocen el manual de procedimientos, mientras que el 69% que es la mayoría del personal no conoce el manual, esto permite evidenciar la falta de control y dirección de las áreas encargadas de dar a conocer este manual y socializar con todo el personal.

Gráfica 19. Conocimiento del reglamento interno de trabajo



El 31% de los colaboradores si conocen el reglamento interno de trabajo, esto refleja un vinculo positivo entre empleador y empleado ya que las dos partes tienen en cuenta las necesidades de cada uno y el propósito de brindar bienestar entre si, la carencia que presenta el 69% de los colaboradores puede influir de manera negativa a situaciones legales que generen perdidas tanto para el empleador como el empleado dependiendo el caso.

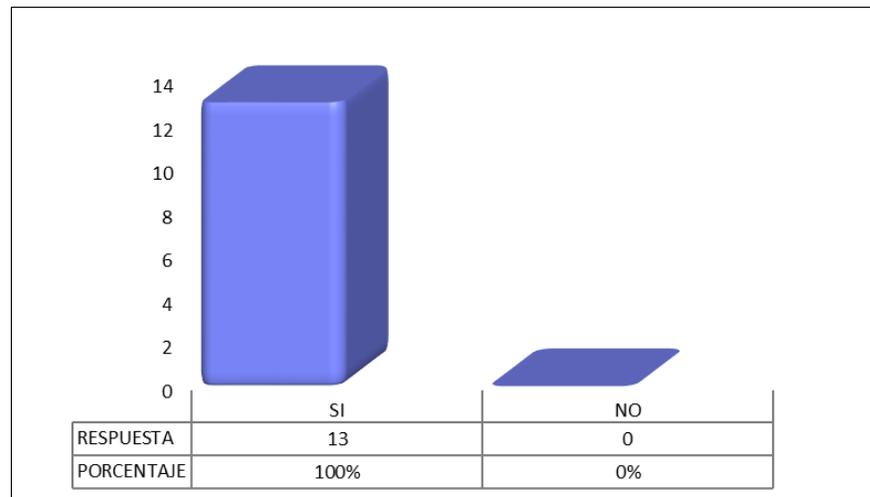
Gráfica 20. Requerimiento de plan estrategico para la organización



Un plan estrategico aporta lo suficiente para detectar debilidades, fortalezas y oportunidades que tiene la organización, el diagnostico interno que este plan estrategico pueda realizar resulta util para mejorar el entorno externo que la empresa mantiene. Generando mayor competitividad en el mercado y su

pocionamiento. El 100% de los colaboradores apoyan el cambio que podría aceptar la empresa estableciendo un plan estratégico.

Gráfica 21. Compromiso del colaborador con el plan estratégico.



La disposición de los colaboradores de Cross Motos Road es activa y positiva, el recurso humano es un elemento importante para que la organización mejore continuamente y se lleve a cabo el plan estratégico que la organización requiera para tener éxito en sus objetivos y metas.

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades por área

AREA	FOTALEZA	DEBILIDAD
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Ofrece estabilidad laboral.	Almacenamiento de mercancía inadecuado. La participación de los colaboradores en la toma de decisiones es nula.
GESTIÓN HUMANA	Pago de nómina oportuno como rige la ley. Buen clima laboral. Oportunidad para laborar sin experiencia.	Carece de jornadas de recreación y motivación para el personal. No hay dotación adecuada para el personal, en cuanto a uniformes. La jornada laboral es extensa.

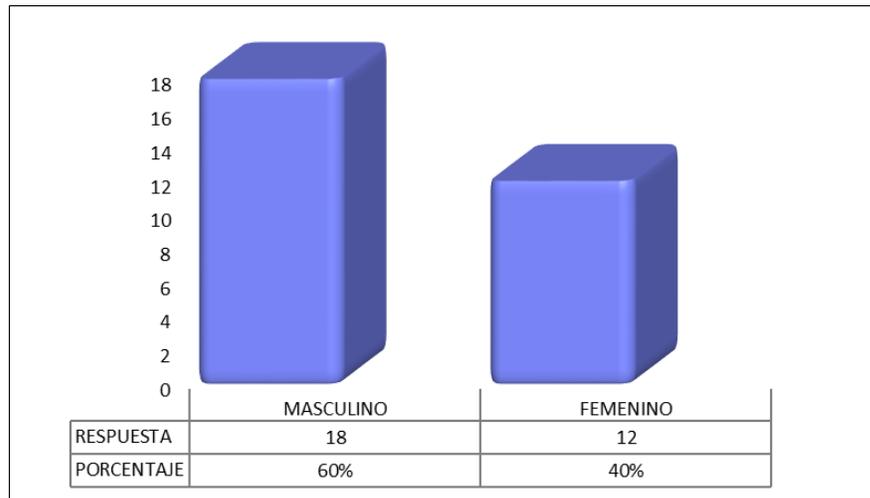
COMERCIAL	Productos de calidad. Variedad e innovación en productos. Posicionamiento a nivel departamental. exclusividad	Los colaboradores no conocen el manual de funciones
CONTABLE Y FINANCIERA		Sistema contable adecuado. .
ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	Prestación de servicio técnico de calidad	

Cuadro 4. Aspectos de Cross Motos Road para mejorar

AREAS	ASPECTOS
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Coordinar funciones específicas con los colaboradores. Establecer un plan con equipo de trabajo para ejecutar en temporadas o situaciones complicadas.
GESTIÓN HUMANA	Evaluar las horas extra y su respectivo pago. Fomentar actividades de recreación y motivación.
COMERCIAL	Capacitar de manera periódica a los colaboradores acerca de recursos y/o estrategias comerciales. Almacenamiento de mercancía inadecuado. Dotación de personal alusiva a las marcas de los productos.

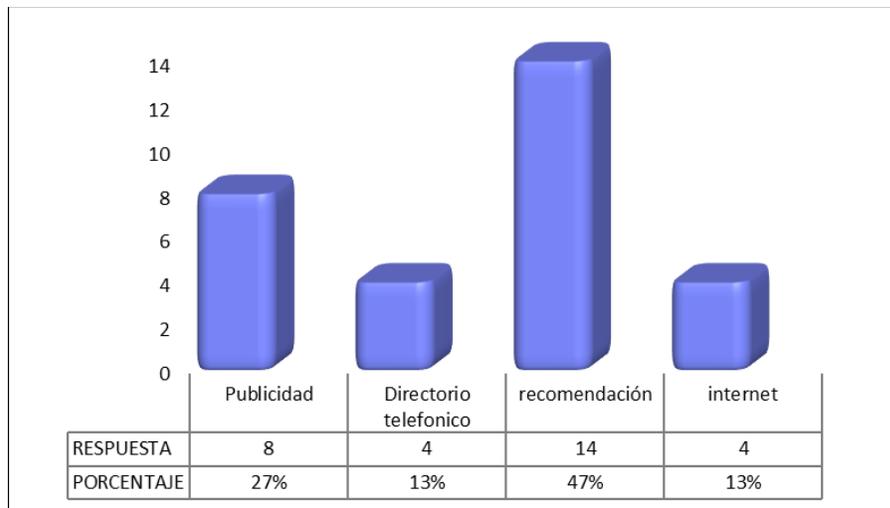
A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los clientes con más frecuencia de compra en la empresa, los cuales aportaran información indispensable para realizar el plan estratégico en la empresa Cross Motos Road de la ciudad de San Juan de Pasto:

Gráfica 22. Género del cliente en Cross Motos Road



De la muestra seleccionada para el estudio, el 60% de los encuestados son hombres y el 40% restante son mujeres. Lo cual nos indica que el mayor porcentaje de clientes está concentrado en el sexo masculino, lo cual para el sector económico que estamos trabajando es un parámetro normal, ya que como sabemos las motos llaman más la atención en los hombres. También evidenciamos que para nuestro estudio el porcentaje de mujeres no está muy lejos del de los hombres, lo cual indica que la empresa tiene una variedad de productos para ambos géneros, logrando así ampliar el nicho de mercado y no solo concentrarse en el sexo masculino.

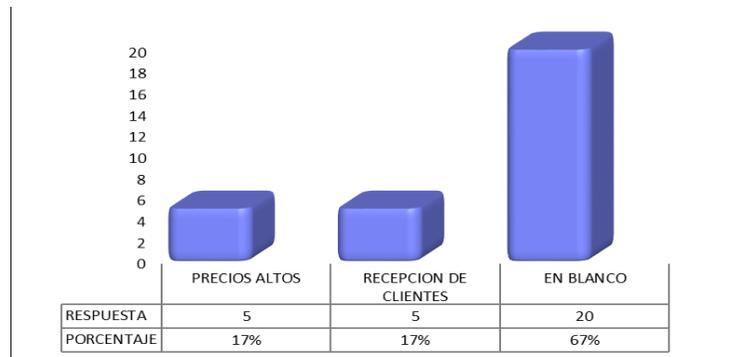
Gráfica 23. Medio por el cual se conoce Cross Motos Road



Actualmente las herramientas tecnológicas son un medio muy influyente para dar a conocer las organizaciones, productos y servicios, establecer negociaciones a nivel

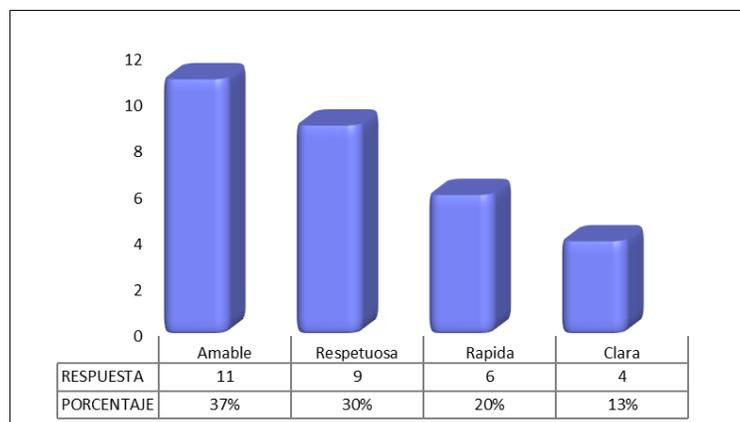
nacional, hasta internacional, sin embargo el 13% de los clientes conocieron a Cross Motos Road mediante el internet y directorio telefónico, el 47% de clientes conocieron a la empresa a través de recomendación y es el medio más relevante, el llamado vos a vos entre personas, la imagen de la empresa está en cómo los colaboradores prestan su servicio y atención, así que se debe mantener y mejorar el área de atención al cliente para conseguir un impacto más alto.

Gráfica 24. Motivo para no elegir Cross Motos Road



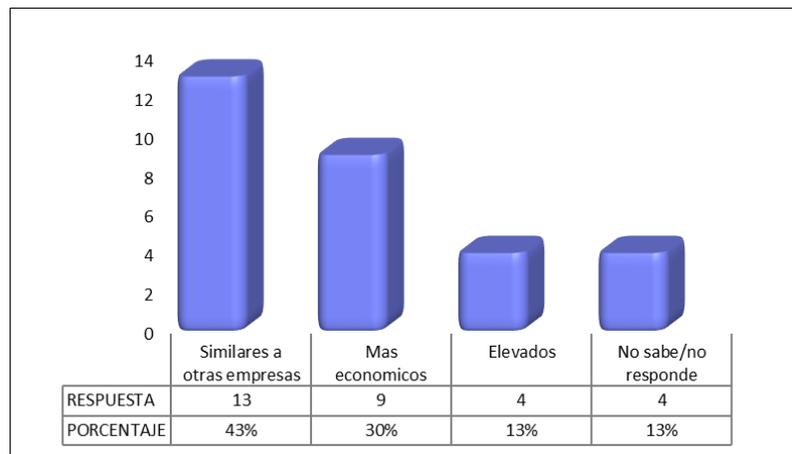
El usuario tiene opciones entre precios, variedad y calidad, el consumidor actualmente tiene variables por analizar antes de realizar una compra u obtener un servicio, hay un 67% que expresa no tener motivos para no elegir Cross Motos Road están conformes y satisfechos con todo lo que ofrece el almacén, pero si hay dos factores que manifiestan inconformidad representándose en un 17% de los clientes que el motivo por el cual no se volvió cliente frecuente son los precios altos, se debe informar o expresar al usuario que el producto es exclusivo e importado y la calidad exige un precio justo, el otro 17% determina que la recepción de los clientes fue demorada e insuficiente, la atención al cliente influye mucho para fidelizar y mantener motivado al cliente.

Gráfica 25. Atención al cliente



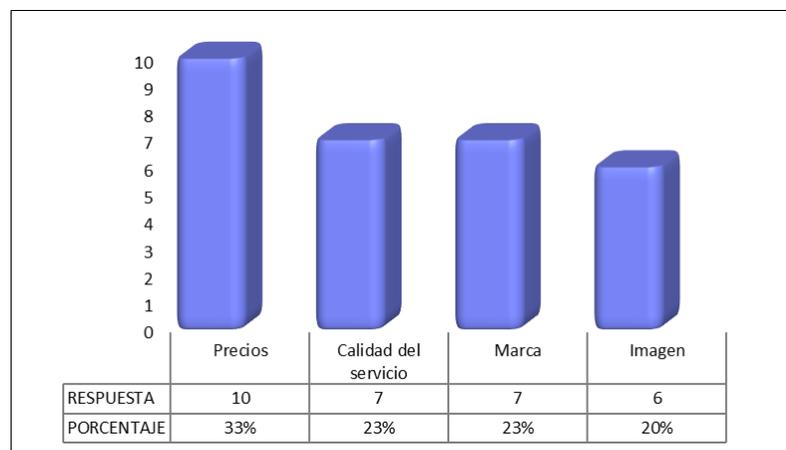
Las consideraciones sobre la atención que tuvieron los clientes acerca de los productos y servicios se enfocó en 4 variables para analizar, la de alto impacto Amable, con un 37% un trato cordial y eficiente genera un servicio de calidad, de esta manera son más las posibilidades de obtener un cliente y fidelizarlo, la variable con menos impacto fue clara con un 13% la experiencia de un cliente dentro de la organización es fundamental ya que de ahí parte un cliente frecuente y la voz a voz que este puede generar ya sea negativa o positiva.

Gráfica 26. Precios de los productos



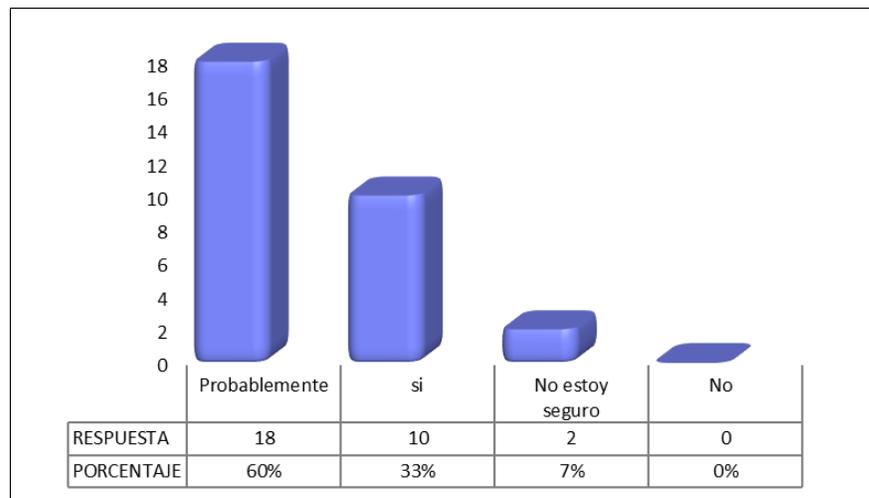
El éxito de una organización incide en ser competitivo ya sea con precios, calidad, variedad, atención, factores que se deben analizar para mantenerse en el mercado, el 43% de los clientes afirman que Cross Motos Road tiene precios similares a otras empresas, esto permite analizar que hay más factores por los cuales prefieren a Cross Motos Road y no solo el factor económico, sin embargo el 13% afirma que los precios son elevados.

Gráfica 27. Factor a tener en cuenta para adquirir el producto



Los factores que el usuario tiene en cuenta para elegir una empresa dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para motos y motociclistas inciden en la económico que puede ser el producto o servicio a elegir, con un 33% la variable de Precios tiene un impacto alto, prevalece más que la marca y el calidad del servicio con un 23% los clientes evalúan la experiencia de la compra con buen servicio y atención, y la marca del producto que posiblemente garantiza durabilidad y efectividad del producto.

Gráfica 28. Recomendación a Cross Motos Road



El 60% de los encuestados mencionaron que probablemente si recomendarían la empresa, los clientes de Cross Motos Road eligen la empresa para adquirir sus productos y recibiendo un trato satisfactorio en su compra referencia a la organización como una buena opción para comprar y seguir adquiriendo el producto, solo un 2% ha experimentado una insatisfactoria compra y servicio que garantiza que no recomendaría a Cross Motos Road, se debe analizar cuál es el factor ineficiente que proporciona este resultado negativo.

4.2 ANÁLISIS MATRICIAL

4.2.1 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) empresa Cross Motos Road. A partir de esta matriz las empresas pueden identificar cuáles son las amenazas potenciales y las oportunidades que debe aprovechar la empresa para minimizar el efecto de las amenazas a nivel externo. En este caso se analiza cuáles son las amenazas y las oportunidades para la empresa Cross Motos Road.

Cuadro 5. Matriz POAM Cross Motos Road

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La globalización		X						X	
Programas de Financiamiento pequeña y mediana Empresa por parte del estado	X						X		
Subsidios, descuentos tributarios por pandemia	X							X	
Incentivos otorgados a las Pymes	X						X		
Ubicación actual de las instalaciones de la empresa	X						X		
Incremento del índice de desempleo				X			X		
Protestas y paros				X				X	
Demanda creciente de servicio técnico		X						X	
Aumento del uso de este medio de transporte	X						X		
Necesidad de la población hacia la variedad de marcas, precios y buen servicio técnico.	X						X		
Situación económica de las personas que constituyen el mercado objetivo.				X			X		
Productos con un valor agregado de innovación				X			X		
Nuevos competidores				X			X		
Repuestos y materiales de contrabando									
Poder de negociación de nuevas empresas						X			X

Continuación cuadro 5.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Existencia de almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad				X				X	
Servicios técnicos informales									
Diversificación de productos	X						X		
Servicios alternativos y sustitutos				X					X
Tecnología de punta	X							X	
Fácil acceso a la tecnología	X						X		
Existencia de redes y medios publicitarios	X						X		
Grupos al margen de la ley					X			X	
Restricciones sanitarias					X			X	

4.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEF E empresa Cross Motos Road. A través de esta matriz se puede identificar y realizar una evaluación acerca de la incidencia que tienen los factores externos para el crecimiento de la empresa que en este caso se trata de Cross motos Road.

Cuadro 6. Matriz MEF E empresa Cross Motos Road

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEF E			
	Ponder	Calf.	R. Pond
OPORTUNIDADES			
Globalización	0,05	3	0,15
Incentivos otorgados a las Pymes	0,05	3	0,15
Ubicación actual de las instalaciones de la empresa	0,06	4	0,24
Aumento de utilización de este medio de transporte	0,06	4	0,24
Necesidad de la población hacia la variedad de marcas, precios y buen servicio técnico.	0,04	3	0,12
Diversidad de productos	0,05	4	0,20
Fácil acceso a la tecnología	0,05	4	0,20
Acceso a redes sociales y medios publicitarios	0,05	4	0,20
Política monetaria	0,03	3	0,09
Demanda creciente de servicio técnico	0,05	4	0,20

Continuación cuadro 6.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE			
	Ponder	Calf.	R. Pond
AMENAZAS			
Incremento del índice de desempleo	0,04	1	0,04
Protestas y paros	0,03	2	0,06
Situación económica de las personas que constituyen el mercado objetivo.	0,04	1	0,04
Productos con un valor agregado de innovación	0,04	1	0,04
Nuevos competidores	0,05	1	0,05
Repuestos y materiales de contrabando	0,05	1	0,05
Existencia de almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad	0,04	1	0,04
Servicios técnicos informales	0,05	1	0,05
Tecnología de punta	0,05	2	0,10
Servicios alternativos y sustitutos	0,04	2	0,08
Grupos al margen de la ley	0,04	2	0,08
Restricciones sanitarias	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,52
CALIFICACIÓN			
Oportunidad Mayor	4		
Oportunidad Menor	3		
Amenaza Menor	2		
Amenaza Mayor	1		

Según el análisis realizado en la matriz MEFE se obtiene un valor ponderado de 2,52, lo que muestra que la empresa “Cross Motos Road” se encuentra en una posición externa media porque supera el promedio de 2.5 sin embargo, el valor es muy bajo, esto quiere decir, que si no se trazan estrategias adecuadas, las amenazas pueden llegar a superar a las debilidades y de esta manera poner en riesgo la empresa frente a la competencia.

4.2.3 Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) empresa Cross Motos Road.

A través de esta matriz se realiza una evaluación interna de la empresa identificando cuáles son las fortalezas y sus debilidades para poder trazar las estrategias adecuadas para minimizar las debilidades.

Cuadro 7. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) empresa Cross Motos Road

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Buena ubicación comercial	x						x		
Comunicación directa y permanente con los clientes	x						x		
Se cuenta con personal capacitado para atención al cliente					x		x		
Presenta un amplio portafolio de productos	x						x		
Bajo costos de distribución y ventas	x						x		
Habilidad para competir con precios bajos	x						X		
Registra buena liquidez	x								
Amplio stock de repuestos	X						X		
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	X						X		
Instalaciones físicas inadecuadas				X			X		
Gestión de producción y de logística				X			X		
Falta de un Sistema contable adecuado							X		
No tiene formulado la misión y la visión				X				x	
Falta de recurso humano (incorporación)				X			X		
No posee una estructura organizacional				X			X		
No cuenta con un sistema para manejo de inventarios				X			X		
No tiene formulados objetivos de mercado				X			X		
No tiene formulados principios y valores				X			X		
Falta de tecnología								x	
Capacidad de innovación				X			X		
No está establecido el reglamento interno de trabajo.				X			X		
No se fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo				X			X		
No hay planeación estratégica				X			X		
Ausencia de publicidad				X				x	

4.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI empresa Cross Motos Road. Con esta matriz se podrá realizar el análisis interno de la empresa y el impacto de sus debilidades sobre sus finanzas.

Cuadro 8. Matriz MEFI empresa Cross Motos Road

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI			
FORTALEZAS	Ponderado	Calific.	R/Pond.
Buena ubicación comercial	0,05	4	0,2
Comunicación directa y permanente con los clientes	0,04	4	0,16
Se cuenta con personal capacitado para atención al cliente	0,04	4	0,16
Presenta un amplio portafolio de productos	0,05	4	0,2
Habilidad para competir con precios bajos	0,03	3	0,09
Registra buena liquidez	0,05	4	0,2
Amplio stock de repuestos	0,05	3	0,15
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	0,03	4	0,12
Capacidad de innovación.	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
falta de espacio adecuado para prestar servicio técnico	0,04	1	0,04
Falta de publicidad	0,04	1	0,04
Gestión de producción y de logística	0,03	1	0,03
Falta de un Sistema contable adecuado	0,03	2	0,08
No tiene formulado la misión y la visión	0,04	1	0,04
Falta de recurso humano (incorporación)	0,03	2	0,06
No posee una estructura organizacional	0,06	1	0,06
Falta de tecnología	0,05	1	0,05
No cuenta con un sistema para manejo de inventarios	0,05	1	0,05
No tiene formulados objetivos de mercado	0,04	1	0,04
No tiene formulados principios y valores	0,03	2	0,06
Capacidad de innovación	0,03	2	0,06
No está establecido el reglamento interno de trabajo.	0,03	2	0,06
No posee planes estratégicos de mercadeo	0,05	1	0,05
Falta planeación estratégica	0,05	1	0,05
Sistema de toma de decisiones	0,04	1	0,04
No posee tecnología para diagnóstico	0,04	1	0,04
Ausencia de publicidad	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,3
CALIFICACIÓN			
Fortaleza importante	4		
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad importante	1		

En el análisis de la matriz MEFI se obtiene un ponderado de 2,3, esto quiere decir que la Empresa “Cross Motos Road”, a nivel interno posee una posición relativamente débil porque se encuentra por debajo del promedio que es de 2.5, por lo tanto se requiere minimizar el impacto de sus debilidades aprovechando o potencializando al máximo sus fortalezas, así entonces, las estrategias que debe contener el plan de acción tienen que estar encaminadas a aprovechar tales fortalezas para minimizar el impacto de las debilidades. Con el resultado de esa matriz se podrá evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa para poder formular estrategias.

4.2.5 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas empresa Cross Motos Road. Con esta matriz se puede analizar cuál es la situación interna de la empresa y que aspectos externos están incidiendo en su desempeño.

Cuadro 9. Matriz DOFA

<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">DOFA</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dentro de sus instalaciones no hay un espacio para ubicar el taller de mantenimiento para realizar el servicio técnico o la revisión 2. Gestión de producción y de logística 3. Falta tecnología 4. Falta de un Sistema contable adecuado 5. No tiene formulado la misión y la visión 6. Falta de recurso humano (incorporación) 7. No posee una estructura organizacional 8. No cuenta con un sistema para manejo de inventarios 9. No tiene formulados objetivos de mercado 10. No tiene formulados principios y valores 11. Capacidad de innovación 12. No está establecido el reglamento interno de trabajo. 13. No se fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo 14. Falta planeación estratégica 15. Sistema de toma de decisiones 16. Ausencia de publicidad 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización 2. Incentivos otorgados a las Pymes 3. Ubicación actual de las instalaciones de la empresa 4. Cada vez más se aumenta el parque automotor de motocicletas como medio de transporte. 5. Necesidad de la población hacia la variedad de marcas, precios y buen servicio técnico. 6. Diversidad de productos 7. Fácil acceso a la tecnología 8. Acceso a redes sociales y medios publicitarios 9. Política monetaria 10. Demanda creciente de servicio técnico
	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena ubicación comercial 2. Comunicación directa y permanente con los clientes 3. Se cuenta con personal capacitado para atención al cliente 4. Presenta un amplio portafolio de productos 5. Habilidad para competir con precios bajos 6. Registra buena liquidez 7. Amplio stock de repuestos 8. Fuerza de producto, calidad y exclusividad 9. Capacidad de innovación. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del índice de desempleo 2. Protestas y paros 3. Situación económica de las personas que constituyen el mercado objetivo. 4. Productos con un valor agregado de innovación 5. Nuevos competidores 6. Repuestos y materiales de contrabando 7. Existencia de almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad 8. Servicios técnicos informales 9. Tecnología de punta 10. Servicios alternativos y sustitutos 11. Grupos al margen de la ley 12. Restricciones sanitarias

ANALISIS DOFA

ESTRATEGIAS FO: utilizando estas estrategias se puede potencializar las Fortalezas de la Empresa, apoyados por las oportunidades que el medio ofrece.

F1-F2-F3-O1-02-O3: la empresa se encuentra bien ubicada en la ciudad de Pasto pero las instalaciones no son adecuadas porque no se cuenta con un espacio para realizar el servicio técnico y por ello se ve en la necesidad de utilizar un costado de la calle para revisión de las motos. Por tanto se tiene que buscar un lugar para realizar el servicio técnico fuera de la sede principal para no poner en peligro la vida de los técnicos, la de los propietarios de los vehículos o de los transeúntes que ven invadido el espacio por donde se transita. .

F4-F5-O4-O5: Aumentar inventario ya que cada vez más la población está utilizando motocicletas de diferentes modelos y marcas para ir a su trabajo o para prestar servicios público de transporte; por tanto son mucho más usuarios los que necesitan de repuestos, accesorios, servicio técnico y de mantenimiento que la empresas Moto Cross Roa puede prestarles.

F6-F8-O6: Aumentar los volúmenes de compra de repuestos y accesorios de diferentes marcas para satisfacer la demanda y también ofrecer precios más bajos o descuentos en sus repuestos a sus clientes.

F7- F9- O7-O9-010: Invertir ya que la empresa tiene liquidez y presta servicios exclusivos, puede adquirir mayor cantidad de repuestos de la marca especializada que atiende y así poder satisfacer la demanda de servicio técnico de los propietarios de estos vehículos.

ESTRATEGIAS FA: Utilizando las Fortalezas internas, se minimiza el impacto de las amenazas que afectan a la empresa.

F4– F5-A3-A6: Diseñar una política de precios para repuestos y accesorios de las diferentes marcas para ser más competitivos frente a los competidores.

F2-F6-A1-A4-A8: Realizar descuentos, servicios personalizados, promociones y publicidad para fidelizar a los clientes y de esta manera evitar que utilicen los servicios técnicos informales u otras empresas que les presten estos mismos servicios.

F7-A7-A9: Comprar nuevas tecnologías para diagnóstico en el servicio técnico y poder competir con empresas que tienen mayor reconocimiento.

F1, F3: A4, A5, A6: Mantener un amplio stock de repuestos y productos y servicios de calidad con marcas exclusivas para enfrentar a las nuevas competencia.

ESTRATEGIAS DO: a través de estas estrategias, la empresa afronta las debilidades usando las oportunidades que ofrece el medio.

D1-D2-01-02-03: Utilizar los incentivos que otorga el gobierno a las microempresas para la adquisición de unas instalaciones más adecuadas para la prestación del servicio técnico y mantenimiento de las motocicletas ya que actualmente esto se está realizando en la calle frente a sede de la empresa de una forma inadecuada.

D3-D7-01-07: Adquirir un software para el manejo de un sistema contable y de inventarios para poder mantener un control sobre los movimientos y finanzas de la empresa.

D15-08: Contratar diferentes medios de comunicación y canales de difusión tecnológicos para dar a conocer la empresa, promocionar sus productos y servicios técnicos y de mantenimiento de motocicletas en la ciudad de Pasto.

D4-D8-D9-01-07: Asistir a las jornadas de capacitación que ofrece la Cámara de comercio en temas administrativos, financieros y de estrategias comerciales que le permitan mejorar internamente la empresa. O también asistir a capacitaciones virtuales que se ofrecen por internet y que poseen contenidos específicos sobre dirección y administración de empresas.

ESTRATEGIAS DA: Esta estrategia se trata de minimizar las debilidades evitando que las amenazas impacten en la empresa.

D2-D10-A8-A10: Capacitar al personal en el área de ventas y atención al cliente para poder satisfacer las necesidades de la población y así aumentar la rentabilidad.

D1-D4-A1-A2-A3: Utilizar un Sistema de control interno para poder controlar los movimientos de la empresa y fortalecer el manejo administrativo y el control de los recursos: (físicos, humanos y financieros) de la Empresa.

Entonces las principales estrategias a utilizar para la empresa Cross Motos Road son:

Estrategia 1. Aumentar los volúmenes de compra de repuestos y accesorios de diferentes marcas para satisfacer la demanda y también ofrecer precios más bajos o descuentos en sus repuestos a sus clientes.

Estrategia 2. Comprar un software para el manejo de un sistema contable y de inventarios para poder mantener un control sobre los movimientos y finanzas de la empresa.

Estrategia 3: Contratar diferentes medios de comunicación y canales de difusión tecnológicos para dar a conocer la empresa, promocionar sus productos y servicios

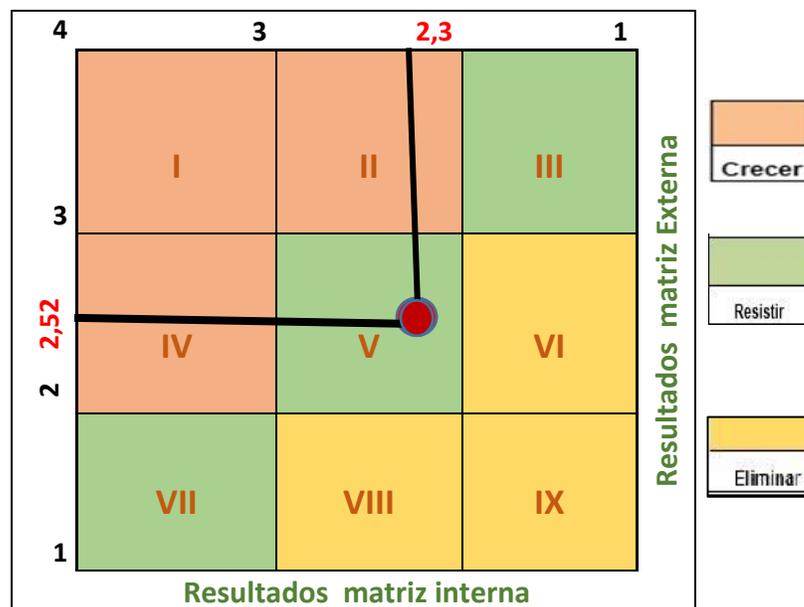
técnicos y de mantenimiento de motocicletas en la ciudad de Pasto. Estrategia 2. Utilizar diferentes medios de comunicación y canales de difusión tecnológicos para dar a conocer la empresa, promocionar sus productos y servicios técnicos y de mantenimiento de motocicletas en la ciudad de Pasto.

Estrategia 4. Capacitar al personal en el área de ventas y atención al cliente para poder satisfacer las necesidades de la población y así aumentar la rentabilidad.

Estrategia 5. Utilizar un Sistema de control interno para poder controlar los movimientos de la empresa y fortalecer el manejo administrativo y el control de los recursos: (físicos, humanos y financieros) de la Empresa.

4.2.6 Matriz Interna y externa de la empresa Cross Motos Road. En esta matriz se evalúa dos dimensiones la interna cuyo valor se toma de la matriz MEFI y que se ubican sobre el eje X, y externa de los resultados de la matriz MEFE que van sobre el eje Y.

Cuadro 10. Matriz Interna – Externa Cross Motos Road



Analizando el comportamiento de la matriz IE, se observa que la empresa Cross Motos Road, se encuentra en una posición de RESISTIR, es decir es importante la realización de un plan de estrategias dirigida principalmente a la parte interna para el área administrativa.

Estrategias matriz interna y externa.

- Para lograr más organización administrativa de la empresa a nivel interno formular la misión, visión y objetivos empresariales.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa para que el personal conozca las funciones que cumple dentro de cada área de la empresa y de esta manera poder prestar un servicio de calidad a la población.
- Diseñar un plan estratégico de mercadeo para competir con los almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad.

4.2.7 Matriz de Perfil Competitivo. La Empresa Cross Motos Road, se encuentra ubicada en un mercado en donde hay una gran variedad de empresas competidoras las cuales ofrecen no solo servicio técnico sino también comercializan las motos y prestan el servicio de garantía, además del servicio técnico para otras marcas, es por ello que, se busca competir con calidad en atención y servicio al clientes, al igual que con los precios. La empresa no posee publicidad de ahí la necesidad de crear estrategias publicitarias para promocionar los productos y servicios.

Una vez identificadas las Empresas más competitivas, se procede a realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se toma a la Empresa y las dos más importantes competidoras, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.

Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo (MPC) Cross Motos Road

Factores claves	Peso relativo	Almacén y taller motorepuestos		Moto Andina Pasto		Cross Motos Road	
		Calific.	Peso pond.	Calific.	Peso ponder.	Calific.	Peso ponder.
Tecnología	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
Publicidad	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10
Estructura organizacional	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
Espacio físico adecuado para taller de servicio técnico	0,10	4	0,40	5	0,50	1	0,10
Calidad de los servicios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Variedad de productos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30

Ubicación	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Precios	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Trayectoria de la empresa	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Recurso humano capacitado	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Resultado del diagnostico	1		3,70		3,85		2,30
Ponderación: 0: tendencia a cero es nada importantes 1: la tendencia a uno es muy importante				Valor 1: Debilidad mayor 2: Debilidad menor 3: Fortaleza menor 4: Fortaleza mayor			

La empresa de mayor competencia con Moto cross Road ubicada en la Calle 11 No. 17-152 barrio Atahualpa de la ciudad de Pasto, se considera el competidor más fuerte debido a que cuenta con infraestructura adecuada ya que posee un espacio amplio para parquear las motocicletas que van por servicio técnico, además posee mayor trayectoria en la ciudad, posee mayor número de empleados y técnicos, ofrece variedad de servicios, además ofrece servicio técnico especializado AKT y atiende garantías de esta marca así como también ofrece más variedad de otras marcas de repuestos, hay que tener en cuenta que las empresas competidoras que tienen más trayectoria en el mercado se constituyen en la mayor amenaza por eso se debe planificar el futuro y tratar de mejorar administrativamente para poder organizar sus áreas y poderle dar más atención a los clientes.

4.2.8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) Cross Motos Road. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), se considera un instrumento importante para la realización de un plan estratégico.

La matriz se caracteriza por tener cuatro cuadrantes donde se evalúa si la estrategia es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, indicando cual es la más adecuada para una organización. “Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la Empresa”⁵². Este tipo de matriz se utiliza para establecer el tipo de estrategia que se necesita aplicar en la empresa.

⁵²DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. p. 147

Los ejes son:

FF: Fortaleza Financiera

VC: Ventaja Competitiva

EA: Estabilidad Ambiental o Estabilidad del medio Externo

FI: Fortaleza de la Industria o de la Actividad Económica.

Procedimiento

Para FF y FI, asignamos un valor numérico entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).
Para EA y VC, asignamos un valor numérico entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).
Promediamos FF, VC, FI, EA.

Sumamos los resultados del eje X y del eje Y para definir un punto (x, y).
Trazar el vector direccional el cual muestra el tipo de estrategia.

Cuadro 12. Posición Estratégica Interna y Externa Cross Motos Road

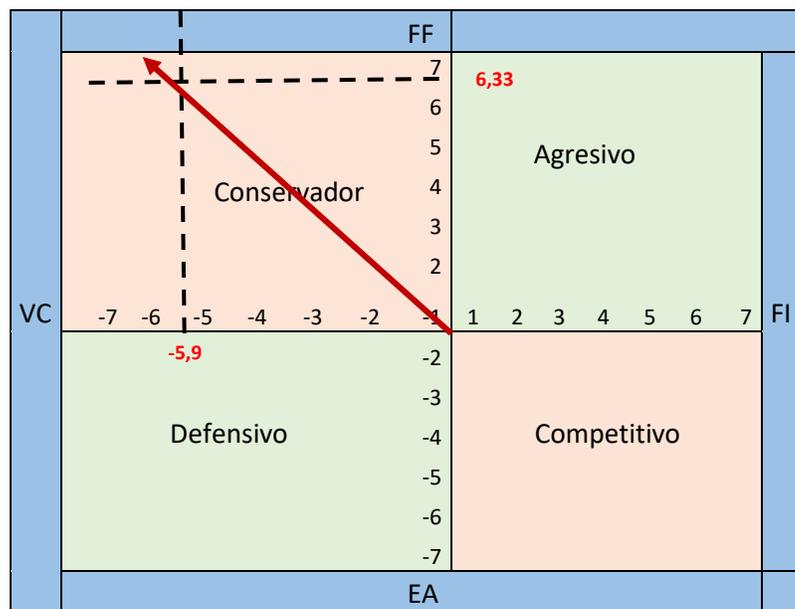
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FF	CALIF	EA	CALIF
Liquidez	4	Competencia	-3
Solvencia	4	Portafolio de servicios	-2
Flujo de Caja	3	Precios	-3
Capital de Trabajo	3	Buena ubicación comercial	-1
Capacidad de innovación	2	Comunicación con los clientes	-4
Ubicación	4		
Promedio	3.33	Promedio	-2.6
VC	CALIF	FI	CALIF
Participación en el mercado	-4	Crecimiento del sector	3
Calidad de servicios	-2	Estabilidad financiera del sector externo	3
Fidelidad de los clientes	-4	Fuerza de producto, calidad y exclusividad	3
Recurso humano capacitado	-3	Estructura administrativa	2
Planeación estratégica	-5	Gestión de producción y logística	2
Sistema de toma de decisiones	-5		
Promedio	-3.33	Promedio	3.0

Se obtuvieron los siguientes resultados

FF = 3.33
 FI = 3.00
 VC = -3.33
 EA = -2.60

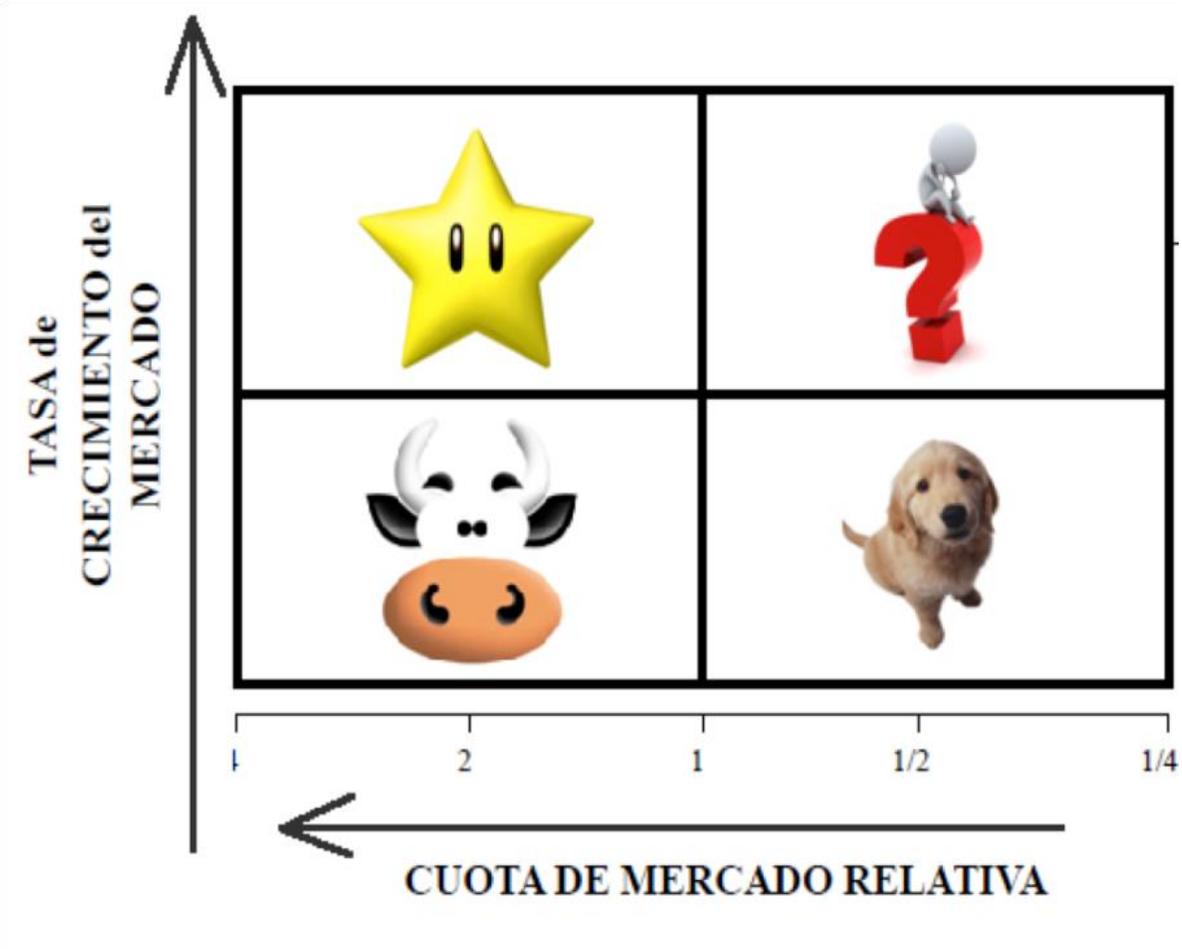
Total: Eje X = -5.90 Eje Y= 6.33

Gráfica 29. Matriz PEYEA Cross Motos Road



La Empresa Cross Motos Road se encuentra ubicada en el cuadrante conservador, lo que quiere decir que posee alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva. Es decir que, la empresa está estable pero con lento crecimiento, por tanto debe enfocarse en la competitividad, y para ello debe aumentar el stock de productos en varias marcas y modelos, al igual que en la prestación de los servicios poniendo a disposición más recurso humano para la prestación del servicio técnico y mantenimiento. Debe reducir costos de los productos, proteger los productos de mayor competencia y diseñar un plan de mercadeo y ventas para atraer más clientes. Así entonces, la empresa debe aprovechar las oportunidades del medio para minimizar los riesgos.

4.2.9 Matriz BCG Cross Motos Road



Gráfica 30. Matriz de BCG Cross Motos Road



PRODUCTO 	PRODUCTO 
Pipetas Cámaras hd Casco abatible Rompe vientos Exploradoras Defensas Manilares Chaquetas Guantes Cascos	Camisetas alpinestar Botas Body armor Pecheras Siliconas Rodilleras
PRODUCTO 	PRODUCTO 
Calapié Direccionales Luz LED Intercomunicadores Zapatos Slider nuclear Calcomanias Maleteros.	Espejos Casco niño Maletas

Análisis resultados Matriz BCG:

Teniendo en cuenta la información suministrada por la Empresa Cross Motos Road Pasto, los productos se ubican en la Matriz BCG, de la siguiente manera:

PRODUCTO ESTRELLA:

Dentro de la Categoría “Estrella” se encuentran: Pipetas, Cámaras hd, Casco abatible, Rompe vientos, Exploradoras, Defensas, Manilares, Chaquetas, Guantes y Cascos, debido a que son artículos que mayor preferencia de los clientes, lo cual

permite que sean los de mayor rentabilidad, por tanto la empresa adquiere mayor cantidad de estos productos porque tienen buena salida.

PRODUCTO VACA LECHERA:

Los productos que corresponden a la categoría vaca lechera son: Calapié, Direccionales, Luz LED, Intercomunicadores, Zapatos, Slider nuclear, Calcomanías y Maleteros que son accesorios y elementos que son decorativos y otros indispensables para protección y señalización. Son productos que tienen mayor participación en el mercado y dan rentabilidad a la empresa y con su venta se puede volver a reinvertir en los mismos productos.

PRODUCTO INTERROGANTE: los productos clasificados en esta categoría son: Camisetas alpinestar, Botas, Body armor, Pecheras, Siliconas, y Rodilleras. Estos productos no tienen mucha aceptación en el mercado pero pueden llegar a tener participación si se le hace promoción porque son elaborados con alta calidad y duración.

PRODUCTO PERRO: finalmente se puede considerar en esta categoría los Espejos, Casco niño, y las Maletas por cuanto tienen poca participación en el mercado y no generan mayores utilidades debido a que su venta es esporádica por lo que no genera rentabilidad en la empresa.

Estrategia.

Realizar publicidad y promoción de sus productos a través de los diferentes canales de comunicación para que los productos interrogantes puedan convertirse en productos estrellas y además realizar promoción con los productos perro

4.2.10 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) Cross Motos Road.

Descripción MCPE.

La columna izquierda consta de factores clave internos y externos y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables. En la columna de la izquierda de una MCPE se encuentra la información plasmada en la matriz MEFE y la matriz MEFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz MEFE y la matriz MEFI.

ESTRATEGIAS

Estrategia 1. Penetración en el mercado a través de la integración de repuestos de nuevas marcas y modelos de motocicletas.

Estrategia 2. Ampliar las instalaciones físicas para implementar el taller para la prestación de servicio técnico y de mantenimiento de las motocicletas.

Estrategia 3. Diseñar la estructura organizacional de la empresa para que el personal conozca las funciones que cumple dentro de cada área y de esta manera poder prestar un servicio de calidad a la población

Estrategia 4. Diseñar un plan estratégico de mercadeo y ventas para competir con los almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad.

Estrategia 5. Establecer una política de precios competitivos para productos y servicios.

Estrategia 6. Integrar y capacitar más recurso humano para atender la demanda de los clientes.

Cuadro 13. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) Cross Motos Road

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		PA	PTA										
OPORTUNIDADES													
Globalización	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Incentivos otorgados a las Pymes	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Ubicación actual de las instalaciones de la empresa	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Aumento de utilización de este medio de transporte	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Necesidad de la población hacia la variedad de marcas, precios y buen servicio técnico.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Diversidad de productos	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Fácil acceso a la tecnología	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Acceso a redes sociales y medios publicitarios	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Política monetaria	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Demanda creciente de servicio técnico	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
AMENAZAS													
Incremento del índice de desempleo	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	1	0,08
Protestas y paros	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Situación económica de las personas que constituyen el mercado objetivo.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Productos con un valor agregado de innovación	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,16
Nuevos competidores	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Repuestos y materiales de contrabando	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Existencia de almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Servicios técnicos informales	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04
Tecnología de punta	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Servicios alternativos y sustitutos	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Grupos al margen de la ley	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Restricciones sanitarias	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	1	0,04
SUBTOTAL	1												
FORTALEZAS													

Buena ubicación comercial	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
Comunicación directa y permanente con los clientes	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	
Se cuenta con personal capacitado para atención al cliente	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	
Presenta un amplio portafolio de productos	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	
Habilidad para competir con precios bajos	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	
Registra buena liquidez	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
Amplio stock de repuestos	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	
Capacidad de innovación.	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	
DEBILIDADES														
Instalaciones físicas inadecuadas	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
Gestión de producción y de logística	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	
Falta de un Sistema contable adecuado	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	
No tiene formulado la misión y la visión	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	
Falta de recurso humano (incorporación)	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	
No posee una estructura organizacional	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	
No cuenta con un sistema para manejo de inventarios	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	
No tiene formulados objetivos de mercado	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	
No tiene formulados principios y valores	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	
Capacidad de innovación	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	
No está establecido el reglamento interno de trabajo.	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09	2	0,06	4	0,12	
No se fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
Falta planeación estratégica	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	
Sistema de toma de decisiones	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	
Ausencia de publicidad	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	
SUBTOTAL	1													
TOTAL	2		6,64		6,34		7,32		6,97		6,56		6,36	
Que tanto las estrategias están atacando a cada una de las variables de forma positiva	4	Alto	Aceptable											
	3	Medio	Probablemente aceptable											
	2	Bajo	Posiblemente aceptable											
	1	Nulo	No aceptable											

Una vez realizado el análisis de las estrategias se puede establecer que la estrategia 3 sería la más conveniente para mejorar administrativamente a la empresa.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 MISIÓN PROPUESTA

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa que enuncia a qué usuarios o grupos de interés sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de seguros ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. La misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas⁵³.

Antes de declarar la misión de una empresa es necesario realizar la evaluación de los factores de mayor relevancia que se tienen en cuenta para hacer el enunciado de la misión para poder dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas por la organización.

La misión es importante porque esta proyecta la imagen de la empresa, a través de ella se da a conocer quiénes somos, el propósito que tiene la empresa para sus clientes y los productos y servicios que ofrece al mercado.

El procedimiento para declarar la misión es:

1. Analizar las declaraciones de misión de otras Empresas similares.
2. El equipo debe elaborar una declaración de misión para la Empresa, teniendo en cuenta la forma transversal y sistémica de cada uno de los ejes temáticos.
3. Se analizan las definiciones de misión de cada funcionario y se elabora una sola a partir de ellas.
4. Se solicitan sugerencias para modificaciones.
5. Se revisa la propuesta final⁵⁴.

La misión debe ser un compromiso compartido por todos en la Empresa, debe ser precisa y factible

Teniendo en cuenta lo anterior la misión de la empresa “Cross Motos Road” se estructura de la siguiente manera:

⁵³FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice, 5ª. Edición, 1997. p.156

⁵⁴Ibíd., p.156

Misión propuesta: la empresa “Cross Motos Road” tiene como propósito, satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos brindando variedad en marcas de repuestos de primera calidad, servicios técnicos, y mantenimiento preventivo de motos de todas las marcas.

6.2 VISION PROPUESTA

La visión indica la meta hacia dónde quiere llegar una empresa en el futuro. En esta se debe destacar el compromiso de la organización y debe darse a conocer a los clientes, trabajadores, y personal administrativo. Por ello para dar a conocer el compromiso de la empresa Cross motos Road hacia el futuro se plantea la siguiente visión:

Visión propuesta: para el año 2025, ser una empresa líder en la prestación de servicios técnico y de mantenimiento preventivo y la distribución de variedad de repuestos para motos; fortaleciendo nuestra experiencia y nuestro equipo de trabajo para llegar a ser la mejor empresa dentro del mercado local, regional y nacional

6.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES DEFINIDOS

6.3.1 Objetivo general. Posicionarse en el mercado de la ciudad de Pasto, como una empresa líder en la distribuidora de accesorios y repuestos de todas las marcas de motocicletas, al igual que en la prestación de servicios técnicos y de mantenimiento preventivo y correctivo de motocicletas de diferentes modelos.

6.3.2. Objetivos específicos:

- Ofrecer un espacio adecuado para la prestación de servicio técnico y mantenimiento de las motocicletas
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa para que haya mejor organización administrativa.
- Diseñar un plan estratégico de mercadeo y ventas para lograr más competitividad en el mercado.
- Establecer una política de precios competitivos para productos y servicios en la ciudad de Pasto.
- Potenciar el recurso humano para la prestación del servicio técnico y de mantenimiento de motocicletas de diferentes marcas y modelos.

6.4 VALORES EMPRESARIALES

CONFIANZA: Brindar la confianza a los clientes para que la empresa tenga reconocimiento por su ética.

EXCELENCIA: ofrecer productos y atención de servicios de buena calidad y con las mejores técnicas del mercado.

CUMPLIMIENTO: Prestar los servicios de acuerdo y en conformidad con lo pactado y en el tiempo estipulado.

BIENESTAR: brindar buena atención a los clientes, personal que labora, proveedores y a la población en general.

COMUNICACIÓN: Permitir el diálogo y una buena interacción entre personal administrativo, trabajadores, proveedores y Clientes.

HONESTIDAD: Actuar con transparencia, con la verdad y bajo las normas éticas y morales.

COMPROMISO. Cumplir con el trabajo y el cumplimiento de las funciones dentro de la empresa y crear sentido de pertenencia para dar cumplimiento con la prestación del servicio de calidad.

PUNTUALIDAD. Entregar el trabajo o prestar el servicio en el tiempo establecido.

7. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción de la empresa “Cross Moto Road” se convierte en el instrumento que permitirá desarrollar acciones para mejorar la rentabilidad y la organización administrativa de la empresa.

Metas: es lo que se desea alcanzar.

Estrategias: son todas las acciones que se tienen que realizar para lograr los objetivos y metas planteadas para cada una de las áreas que componen la empresa.

Actividades: son las tareas que deber realizar cada área de la empresa para desarrollar las estrategias en un Plan Operativo que permita hacer control, seguimiento y evaluación de la empresa.

Responsables: son las personas encargadas de realizar las actividades.

Indicadores: los indicadores se establecen con base en los objetivos y metas

Cuadro 14. Plan de acción 2022

OBJETIVO: Diseñar la estructura organizacional de la empresa para que haya mejor organización administrativa

Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
A 30 de Noviembre de 2022 haber diseñado la estructura organizacional	Capacitar al gerente y funcionarios en el área administrativa, para poder diseñar la estructura jerárquica de la empresa	Financieros \$ 3.000.000	Estructura organizacional diseñada e implementada	5 meses	Administrador y funcionarios
		Humanos			
		Físicos y Tecnológicos			

Objetivo: Ofrecer un espacio adecuado para la prestación de servicio técnico y mantenimiento de las motocicletas

Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
A 30 de diciembre de 2022 haber ampliado la planta física de para adecuación del taller	Realizar un plan de mejoramiento físico para la adecuación del espacio físico	Financieros \$ 20.000.000	Espacio físico adecuado en un 100%	6 meses	Administrador y funcionarios
A 30 de diciembre de 2022 aumentar la plataforma tecnológica en la empresa	Aumentar la tecnología para el control administrativo de la empresa	Financieros \$20.000.000	Tecnología existentes/tecnología implementada.	6 meses	Gerente administrador

Objetivo: Crear un Sistema de control interno para poder controlar los movimientos de la empresa y fortalecer el manejo administrativo y el control de los recursos: (físicos, humanos y financieros) de la Empresa.

Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
A 30 de noviembre de 2022 haber creado un sistema de control interno	Crear un sistema de control interno	Financieros \$ 3.000.000	Sistema de control interno implementado	5 meses	Administrador y funcionarios
		Humanos			
		Físicos y Tecnológicos			

Objetivo: Establecer una política de precios competitivos para productos y servicios en la ciudad de Pasto.

Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
A 30 de julio de 2022 haber definido la política de precios competitiva Disminuir los precios en un 10% para ser más competitivos en servicios donde la Empresa es líder en el mercado	Definir una política de precios Desarrollar el mercado mediante la creación de nuevas canales de distribución y precios competitivos	Financieros \$ 1.000.000 Humanos Tecnológicos	Política de precios definida e Implementada	2 meses	Gerente y administrador

Objetivo: Potenciar el recurso humano para la prestación del servicio técnico y de mantenimiento de motocicletas de diferentes marcas y modelos.

Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
A 31 de agosto de 2022 haber definido capacitaciones al personal	Capacitar al personal en la parte técnica, administrativa, contable, financiera y en la atención y servicio al cliente	Financieros \$ 3.000.000 Humanos Tecnológicos	Servicios técnicos especializados implementados	4meses	Administrador y funcionarios

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de mercadeo para competir con los almacenes de repuestos con alto reconocimiento en la ciudad.

Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
A 31 de agosto de 2022 haber definido un plan estratégico de mercadeo	Realizar un plan de mercadeo y publicidad para promocionar los diferentes productos que pueden convertirse en estrellas y los servicios dirigidos hacia nuevas marcas y modelos de motocicletas.	Financieros \$ 1.000.000 Humanos Tecnológicos	Productos vendidos /productos existentes	4meses	Administrador y funcionarios

CONCLUSIONES

- Según el diagnóstico interno y externo realizado a través de las encuestas a los funcionarios se encontró que la empresa no posee una estructura administrativa definida, no se tiene establecido la misión, visión, ni objetivos empresariales, así mismo no posee un organigrama bien definido y establecido dentro de la empresa.
- La empresa presenta falencias administrativas debido a que no cuenta con una estructura organizacional definida lo que incide en la toma de decisiones, puesto que solo un 30% de los funcionarios está en la capacidad de participar y contribuir con las decisiones para mayor organización de la empresa.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones, sin embargo el 80% de los colaboradores identifican las funciones que deben cumplir, conocen sus actividades y procesos para llevar a cabo su cargo, por ello es necesario que la empresa realice capacitación a los funcionarios y establezca dicho manual en un documento escrito para que todo el personal tenga presente que y como debe cumplir con sus obligaciones. .
- Según el análisis matricial, la empresa La Empresa Cross Motos Road posee alta fortaleza financiera pero baja ventaja competitiva. Es decir que, la empresa está estable pero su crecimiento es lento, y por ello es importante realizar planes estratégicos principalmente en servicios para que pueda hacerle frente a la competencia.
- En el diagnóstico se puede evidenciar que la empresa no posee planes estratégicos de mercadeo, lo que no le permite incrementar las ventas, llevar un adecuado sistema de inventarios para controlar la entrada y salida de mercancías.
- Realizando el análisis de las diferentes matrices se obtuvo que la empresa tiene falencias relevantes en la parte administrativa ya que no se ha establecido la misión, visión, objetivos empresariales y tampoco posee un sistema de toma de decisiones efectivo porque carece de planes estratégicos.
- La empresa Cross Moto Road no cuenta con las nuevas tecnologías para favorecer los procesos de diagnóstico técnico en la revisión de las motos y tampoco posee un software contable que le permita llevar un estricto control de la contabilidad e inventarios.

- También se pudo establecer que la empresa no posee suficiente recurso humano para atender la demanda del mercado principalmente en nuevos modelos y marcas de motocicletas.
- La empresas requiere de la implementación de un sistema de control interno para poder mantener un control de los movimientos de la empresa y de los recursos: (físicos, humanos y financieros) de la Empresa.

RECOMENDACIONES

- Implementación de manuales de funciones y procedimientos en todas las áreas de la empresa.
- Evaluar de manera periódica las actitudes y aptitudes de todo el personal con el fin de ampliar sus conocimientos y que contribuyan a los objetivos de la empresa
- Identificar la nueva tendencia y exigencias del mercado para trazar las estrategias adecuadas de una manera periódica.
- Definir el organigrama para establecer una estructura jerárquica para el desempeño de las funciones dentro de la empresa.
- Después de la pandemia se requiere de estrategias enfocadas en la reactivación económica de la empresa, vincular más personal y ofrecer nuevos servicios que la competencia se los presta.
- Establecer medidas o sistemas de control interno, para evitar la presentación de problemas en las diferentes áreas especialmente en el área de inventarios y el área contable.
- Direccionar sus procesos contables con el fin de brindar información útil, pertinente y confiable cuyos resultados no solo sean para efectos tributarios, sino que sirva como herramienta clave para la toma de decisiones.
- Se recomienda a la empresa la búsqueda de un espacio para el trabajo de los técnicos de manera adecuada, el cual se encuentre cerca de la sede principal.
- La empresa debe tener diversificación en los precios de sus productos con el fin de brindarle más opciones al gran mercado objeto, por ello se recomienda contratar nuevos proveedores para brindar más opciones a sus clientes.
- Implementar un sistema que brinde un fácil acceso económico a los productos y servicios que ofrece la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ABC COLOR. Principios de la gestión administrativa. (En línea). 2019 (consultado: 12, abril de 2019). Disponible en: <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>.

ALAS GUTIERREZ, Ricardo Enrique. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. (En línea) 17, octubre, 2018). (consultada: 28, mayo, 2021).. Disponible en: <https://curru799935368.wordpress.com/matriz-de-la-gran-estrategia/>

ÁLVAREZ TORRES, Martín G. Manual de Planeación Estratégica. México: Panorama Editorial S.A., 2006, 88p.

ASTUDILLO, Jhoana Patricia plan estratégico para la empresa Moto mundo de la ciudad y provincia de Loja, Ecuador. 2016. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de (ingeniería comercial). Universidad Internacional del Ecuador. Facultad de ciencias administrativas y económicas. 224 p.

AVILA, Rafael. Que es y cómo se hace un diagnostico empresarial. (En línea). 2016 (17 octubre 2020). Disponible en: (<https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-como-hacer-uno-diagnostico-empresarial/>).

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México D.F McGraw-Hill Interamericana, 2004. 310p.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004: por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, Bogotá: No. 45.628 de 2 de agosto de 2004.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley Emprendimiento. En línea: Emprendemiestrategia (Consultado en marzo 2020) Disponible en: <https://emprendemiestrategia.wordpress.com/2012/02/09/la-ley-de-emprendimiento-ley-1014/>

Constitución Política de Colombia 1991. Bogotá: editorial Legis, 1991. p.100.

CONTRERAS, José. Matriz INTERNA - EXTERNA (en línea). 17, octubre, 2018). (Consultada: 16, octubre, 2020). Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm/>

CHAVES IBARRA, Consuelo del Carmen. Plan estratégico de mercadeo para la empresa Motor KIA. San Juan de Pasto. 2013. Plan estratégico. (Profesional en comercio Internacional y Mercadeo). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. 141 p.

DANE. Producto interno bruto PIB, (en línea). 2019. (consultada: marzo 2020). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. 347p.

DESS, Gregory G; LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. Administración Estratégica textos y casos. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2011, 139p.

DIAZ, Javier. Que es la cultura organizacional de una empresa. (en línea). 2019 (Consultado, 9 de abril de 2020). Disponible en: (<https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>).

DUSSAN K. Apuntes de Planeación Estratégicas (en línea). (Consultado:17 de octubre 2020). Disponible en: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

ELEMENTOS DE LA ESTRATÉGIA. Matriz POAM (en línea). 2018 (consultado: 14, octubre, 2018). Disponible en: <https://es.slideshare.net/jarmendipg/pci-poam-y-dofa>
FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice, 5ª. Edición, 1997. p.156

GESTION ADMINISTRATIVA 6. Plan de mejoramiento empresarial. (En línea). 2009 (Consultado: 12, abril de 2020). Disponible en: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

GESTIOPOLIS. Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. (en línea). (Consultado: 12, abril de 2019). Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>.

GOBERNACION DE NARIÑO. Plan participativo de desarrollo departamental, Nariño corazón del mundo, (en línea). (20, marzo de 2016) (Consultada: marzo 2020). Disponible en: http://www.20162019.narino.gov.co/inicio/files/PlanDesarrollo/Plan_de_Desarrollo_Narino_Corazon_del_Mundo_2016-2019.pdf

HERNANDEZ MEDRANO, Gehisy. Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. (en línea). En: Calidad y ADR (consultado: 14, octubre, 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

HERRAMENTAS ESTRATEGICA ESENCIAL EN LA EMPRESA. Matriz BCG 17, octubre, 2018). (Consultada: 16, octubre, 2020). Disponible en: Matriz BCG (consultado Noviembre 09 de 2020) Disponible en la dirección electrónica: <http://www.matrizbcg.com/>

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana 4533 de 2003. 2003 (Consultado: marzo 2020). Disponible en: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC4533.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS - ICONTEC. NTC 6001 de 2008. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2008.

MATRIZ PEYEA (en línea). 16, octubre, 2018). (Consultada: 16, octubre, 2020). Disponible en: <https://es.slideshare.net/MatrizPEYEA/presentacin-de-la-matriz-peyea>

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 0001080.

MUNICIPIOS DE COLOMBIA (en línea). 2019. (consultada: marzo 2020). Disponible en: <https://www.municipio.com.co/municipio-san-juan-de-pasto.html>

PÉREZ CEPEDA, María de los Ángeles. "Tipos de estrategias" [en línea] 2019 (Consultado, 22, Nov de 2020). Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>

PÉREZ, José. El positivismo y la investigación científica. En: Revista empresarial. Septiembre 2015. Vol. 9, No 3, p. 29-34.

PEREZ, Julián. Definición de estructura organizacional. (En línea). 2019 (consultado: 8, abril de 2019). Disponible en: <https://definicion.de/estructura-organizacional/>.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI (en línea). (Consultado: 14, octubre, 2018). Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/215038840/Perfil-de-Capacidad-Interna-PCI>

PONCE TALANCÓN, H. Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. México: Vol. 12 No. 1. Junio, 2007.

RECOPE. Misión, visión y valore. (en línea) 2016 (consultada: 20, agosto de 2020) disponible en: https://www.recope.go.cr/wpcontent/uploads/2012/Memorias/memoria%202005/a03_mision_vision_valores.htm

REYES, Octavio. Planeación Estratégica para Alta Dirección. Palibrio, 2012, 176p.

RIESGOS CERO. Que es un plan de acción (en línea). 2017 (Consultado: 17, octubre de 2020). Disponible en: <https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-un-plan-de-accion>

RIQUELME, Matías. Que son las funciones administrativas. (En línea). 2019 (consultado: 8, abril de 2019). Disponible en: (<https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>).

SÁNCHEZ VALTIERRA, J. Práctica docente. Métodos de investigación mixto: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. (en línea). Marzo de 2013 (consultado: 08, abril del 2020). Disponible en: <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>

SÁNDEZ, J.G. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional. (En línea). Mayo de 2019 (consultado: 12 mayo de 2020). Disponible en: http://metodologia.overblog.es/pages/Sintesis_de_Estrategia_de_la_investigacion_descriptiva-1255657.html

SERNA GOMEZ, Humberto. Introducción a la Administración, Editorial Universidad de los Andes, Bogotá D.C. 2013. 162p.
Testimonio Sebastián Camilo Rodríguez Gerente propietarios empresa Cross Motos

ZONA ECONOMICA. Matriz del Perfil Competitivo (en línea). (Consultada: 14, Octubre, 2020). Disponible en la dirección electrónica: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

VILLA, Liceth Cárdenas. Plan estratégico para el almacén y taller moto líder, buscando su permanencia y competitividad en el mercado local y regional. Ocaña. 2017. 74p. Trabajo de grado (Administración de empresas).Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Facultad de ciencias administrativas y contables.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico interno con el fin de estructurar su Plan Estratégico.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda con veracidad cada una de ellas, solo así obtendremos la información pertinente para la realización del estudio.

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa tiene definida su MISIÓN EMPRESARIAL y usted la conoce?

- a. Si
- b. No

2. ¿La empresa tiene definida su VISION EMPRESARIAL y usted la conoce?

- a. Si
- b. No

3. Si su respuesta a las preguntas 1 y 2 son afirmativas nos puede manifestar si comparte o no el enunciado en la MISION Y VISION de la empresa, indicándonos el porqué de su afirmación

4. ¿Posee la empresa objetivos claros definidos y usted los conoce?

- a. Si
- b. No

5. ¿Posee las empresas políticas bien definidas y usted las conoce?

- a. Si
- b. No

6. ¿Ha definido la empresa sus principios y valores corporativos y usted los conoce?

- a. Si
- b. No

7. ¿La empresa le aporta los recursos necesarios para la realización de sus funciones?
- Si
 - No
8. ¿Cuál es su percepción acerca de la importancia que le da la empresa al factor humano?
- Mucha importancia
 - Poca Importancia
 - No es importante para la empresa
9. ¿Participa usted en el proceso de toma de decisiones en la empresa?
- Si
 - No
10. ¿Posee para el desempeño de su cargo un manual de funciones?
- Si
 - No
11. Evalúe de 1-5 el grado de conocimiento respecto a sus funciones y responsabilidades. (1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto) _____
12. ¿Existe en la empresa un organigrama?
- Si
 - No
13. ¿Considera que los niveles de autoridad están claramente definidos y son adecuadamente ejercidos y se aplican con respeto?
- Si
 - No
14. Conteste por favor las siguientes preguntas de manera afirmativa o negativa (SI o NO)
- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña? _____
 - ¿Recibe un trato respetuoso por parte del Gerente? _____
 - ¿Las relaciones con sus compañeros es amable y cordial? _____
 - ¿Usted puede comunicar sus ideas en alguna situación dentro de la organización? _____
 - ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? _____

15. ¿La empresa posee un manual de procedimientos y usted lo conoce?

- a. Si
- b. No

16. ¿La empresa posee el reglamento interno de trabajo y usted lo conoce?

- a. Si
- b. No

17. ¿ Cree usted que la empresa requiere de un plan estrategico que direccione sus acciones hacia el cumplimniento de los objetivos ?

- a. Si
- b. No

18. ¿Usted como persona y como funcionario de la empresa se comprometería a aportar todo lo que se requiera para el desarrollo del plan estratégico que la empresa implemente?

- a. Si
- b. No

19. Cite las principales fortalezas y debilidades que posee la empresa por áreas

AREA		FOTALEZA	DEBILIDAD
DIRECCION	Y		
ADMINISTRACION			
GESTION HUMANA			
COMERCIAL			
CONTABLE	Y		
FINANCIERA			
ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE			

20. En qué aspectos considera usted que la empresa puede mejorar

Fecha de realización del cuestionario: _____

ANEXO B. ENTREVISTA AL GERENTE

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿la empresa desarrolla un adecuado proceso administrativo consistente en planear, organizar, dirigir y controlar?

Si _____

No _____

Por qué: _____

2. ¿Se cuenta con procedimientos administrativos, para establecer la responsabilidad de registrar los movimientos que se generan en todas las áreas de la empresa?

Si _____

No _____

Por qué: _____

3. ¿Se cuenta en la empresa con una misión y una visión adecuadamente establecidas y estos dos elementos importantes son conocidos y promulgados por todos los funcionarios?

Si _____

No _____

Por qué: _____

4. ¿La empresa ha definido sus objetivos y metas?

Si _____

No _____

Por qué: _____

5. ¿La empresa ha definido sus principios, valores y políticas?

Si _____

No _____

Por qué: _____

6. ¿Cuenta la empresa con los manuales de funciones, de procedimientos, reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad industrial?

Si _____

No _____

7. Por qué: _____

8. ¿Qué tan necesario e importante es para la empresa contar con un plan estratégico que articule todas sus áreas y le permita ser la herramienta necesaria el direccionamiento de la organización hacia el cumplimiento de objetivos?
9. ¿Cite por favor las principales fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que se generan en el medio externo de la empresa y que inciden directamente en el desarrollo de sus actividades?
10. La asignación de tareas a los subordinados en relación con la carga de trabajo es:
- a. Deficiente
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente
11. ¿Verifica que las actividades de su grupo de trabajo se realicen con calidad y oportunidad?
- a. Casi nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre
12. La conducción del personal hacia el logro de los objetivos institucionales es:
- a. Deficiente
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente
13. ¿Busca las mejores soluciones para situaciones o problemas e integra los elementos necesarios para resolverlos?
- a. Casi nunca
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre
14. Su capacidad para elegir de entre varias alternativas la más adecuada para el logro de metas es:
- a. Deficiente
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente

ANEXO C. ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO:

Recolectar información de los principales clientes de la empresa con el fin de aportar al diseño del PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

INFORMACION GENERAL

Edad: _____
Género: Masculino _____ Femenino _____
Dirección: _____
Estrato socioeconómico: _____
Nivel de ingresos mensuales: _____
Marca y Tipo de motocicleta que posee _____

CUESTIONARIO

1. ¿A través de que medio conoció usted a CROSS MOTOS ROAD?

- a. Publicidad _____
- b. Directorio Telefónico _____
- c. Recomendación _____
- d. Internet _____
- e. Correo electrónico _____
- f. ¿Otra _____ Cuál? _____

2. ¿En la actualidad usted es cliente de la empresa adquiriendo sus productos y servicios? (Si su respuesta es SI continúe con la pregunta Nro. 4 si es NO continúe con la pregunta Nro. 3)

Si _____
No _____

3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" ¿Cuál fue el motivo por el cual usted dejó de solicitar los servicios de la empresa?

- a. Demoras en la recepción de clientes _____
- b. Atención deficiente _____

- c. Negligencia del personal _____
- d. Precios elevados _____
- e. Mala calidad productos y servicios _____
- f. ¿Otro Cual? _____

4. En el primer momento que usted solicito información acerca de los productos y servicios de la empresa, La atención se realizó de manera

- a. Amable _____
- b. Respetuosa _____
- c. Rápida _____
- d. Clara _____
- e. Ninguna de las anteriores _____

5. El valor que cancela por los productos y servicios con relación a los precios en el mercado, considera que son:

- a. Elevados _____
- b. Similar a otras empresas _____
- c. Más Económico _____
- d. No sabe /No responde _____
- e. ¿Otro Cual? _____

6. Si usted conoce nuestras instalaciones, califique el aspecto físico de la empresa, según los siguientes aspectos, siendo 1 inadecuado - 2 adecuado.

Aspectos	Calificación	
	1	2
Iluminación		
Aseo		
Presentación e identificación apropiada del personal		
Comodidad		
Organización		
Ambientación		
Espacio Físico		

8. Al momento de elegir una empresa similar que tiene en cuenta:

- a. Imagen _____
- b. Marca _____
- b. Precios- Tarifas _____
- c. Calidad del servicio _____
- e. Otro Cual? _____

9. ¿Recomendaría usted CROSS MOTOS ROAD a otros clientes?

- a. Sí _____
- b. Probablemente sí _____
- c. No estoy seguro _____
- d. No _____

10. Para nosotros es importante su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted identifica en CROSS MOTOS ROAD

FORTALEZAS _____

DEBILIDADES _____

Gracias por su colaboración

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, Junio 21 de 2022

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO presentado por los autores: CESAR ANDRÉS ORGANISTA SALAS y LEIDY VANESSA TUTALCHA, del Programa Académico de ADMINISTRACION DE EMPRESAS al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor, que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,



GUILLERMO JAVIER HIDALGO MARTINEZ
12.972.224 DE Pasto
Administración de Empresas
3177131898
gjhidalgo@gmail.com

 UNIVERSIDAD CESMAG <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</small>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Cesar Andrés Organista Salas	Documento de identidad: 1.085.306.268
Correo electrónico: c-sar-5393@hotmail.com	Número de contacto: 3046790971
Nombres y apellidos del autor: Leidy Vanessa Tatalcha López	Documento de identidad: 1.085.292.812
Correo electrónico: tlvanessa6666@hotmail.com	Número de contacto: 3215096260
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Guillermo Javier Hidalgo Martínez	Documento de identidad: 12972224
Correo electrónico: gjhidalgo@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3177131898
Título del trabajo de grado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROSS MOTOS ROAD EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO	
Facultad y Programa Académico: Facultad de Ciencias contables y administrativas, programa Administración de Empresas.	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el termino en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MIREDCACIÓN</p>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

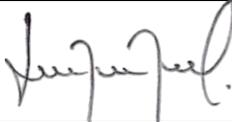
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso (permitimos) que mi (nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los **23** días del mes de **Junio** del año **2022**

	
Cesar Andrés Organista Salas	Leidy Vanesa Tutalcha López
Nombre del autor:	Nombre del autor:
	
_____ Guillermo Javier Hidalgo Martinez	