DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR
PRÁCTICA EMPRESARIAL

JEISA KHELEEN TORRES BASTIDAS
YULIETH YESENIA CAMAYO MORENO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2018

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR
PRÁCTICA EMPRESARIAL

JEISA KHELEEN TORRES BASTIDAS
YULIETH YESENIA CAMAYO MORENO

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

TUTOR
Mg. Andrea Caicedo Roncancio

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
POPAYÁN
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma Del Presidente Del Jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Popayán, 14 de junio de 2018

DEDICATORIA

Primero, queremos dedicarle la realización de esta práctica a Dios, por darnos la oportunidad de vivir, habernos permitido llegar hasta este punto, por brindarnos salud para lograr este objetivo y por su infinita bondad y amor.

A nuestros padres, hermanos y demás familiares, pues, son ellos el pilar fundamental en todo lo que somos y hacemos, tanto en nuestra educación como en la vida y por su incondicional apoyo.

Jeisa Kheleen Torres Bastidas
Yulieth Yesenia Camayo Moreno

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios por habernos acompaño y guiado en la realización de esta práctica empresarial y por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad.

A nuestros padres por ser nuestro apoyo, darnos la oportunidad de educarnos y ser nuestros ejemplos de vida a seguir.

A nuestra tutora, Andrea Caicedo Roncancio, por guiarnos en el desarrollo de este proyecto, por su dedicación y haber compartido sus conocimientos con nosotras.

A la administradora, Melina Muñoz, al gerente, Jorge Andrés Rosas y a todos los colaboradores de la empresa Moto Montaña del Sur, por darnos la oportunidad de realizar nuestra práctica empresarial en su asociación, por toda la colaboración y ayuda prestada para el desarrollar la práctica empresarial.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN. 14
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN 15
1.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA. 16
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 17
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 17
1.3.1. Organigrama de la empresa Moto Montaña del Sur 17
1.3.2. Visión y misión 18
1.3.3. Valores 18
2. JUSTIFICACIÓN 20
2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA. 20
2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 21
2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA 21
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. 23
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 23
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. 23
4. OBJETIVOS 24
4.1. OBJETIVO GENERAL. 24
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 24
5. METODOLOGÍA 25
5.1. TIPO DE ESTUDIO 25
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. 25
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 26
5.3.1. Fuentes primarias 27
5.3.2. Fuentes secundarias 27
5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 27
5.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 29
6. MARCO DE REFERENCIA 30
6.1. MARCO TEÓRICO. 30
6.2. MARCO LEGAL 33
7. DIAGNÓSTICO 41

7.1. ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS 41
7.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR 41
7.2.1. Encuesta 42
7.2.2. Reporte de la encuesta Nº 1: empleados de la empresa 42
7.3. FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA DE CLIENTES DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR 43
7.3.1. Reporte de la encuesta Nº 2: clientes de la empresa 44
7.4. FICHA TECNICA DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR 45
7.4.1. Reporte de entrevista.....45
7.5. OBSERVACIÓN 48
7.6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER 56
7.6.1. Medio Ambiente Externo Específico 58
7.6.2. Medio ambiente externo general 62
7.6.3. Entorno económico 63
7.6.4. Entorno medio ambiental 65
7.6.5. Entorno político legal 65
7.6.6. Entorno socio-cultural 67
7.6.7. Entorno tecnológico. 67
7.7. MATRIZ DE ANALISIS DE CRECIMIENTO – PARTICIPACION (BCG) 68
7.8. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI).....69
7.9. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) 71
7.10. MATRIZ DOFA 73
8. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN.....75
8.1. LINEAS ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR 75
8.1.1. Líneas estratégicas de procesos. 75
8.1.2. Línea estratégica de gestión de mercados 77
8.1.3. Línea estratégica de gestión humana 80
8.2. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRADO DE LA EMPRESA MOTO MOTAÑA DEL SUR.....82
8.2.1. Herramienta de gestión de la línea estratégica de procesos 82
9. CONCLUSIONES.....86
10. RECOMENDACIONES 87

11. BIBLIOGRAFÍA 88
12. GLOSARIO 91
13. ANEXOS 92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Marco legal 33
Tabla 2: 7.2.Diagnóstico de la empresa Moto Montaña del Sur 41
Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Moto Montaña del Sur 43
Tabla 4: ficha técnica de la entrevista al gerente de la empresa Moto Montaña del Sur.....45
Tabla 5: Registro de observación No1 48
Tabla 6: Registro de observación No. 2 49
Tabla 7: Registro de observación No.3 50
Tabla 8: Registro de observación No 4 51
Tabla 9: Registro de observación No.5 52
Tabla 10: Registro de observación No. 6 53
Tabla 11: Registro de observación No. 7 54
Tabla 12: Registro de observación No. 8 55
Tabla 13: MODELOS CILINDRAJE 100 59
Tabla 14: MODELOS CILINDRAJE 110 60
Tabla 15: MODELOS CILINDRAJE 125 61
Tabla 16: MATRIZ EFI.....70
Tabla 17: MATRIZ EFE 72
Tabla 18: MATRIZ DOFA 74
Tabla 19: LINEA ESTRATEGICA DE PROCESOS.....75
Tabla 22: productos de la empresa Moto Montaña del Sur 77
Tabla 23: LINEA ESTRATEGICA DE MERCADOS 78
Tabla 25: LINEA ESTRATEGICA DE GESTION HUMANA.....80
Tabla 31: Herramienta de gestión de la línea estratégica de procesos.....82
Tabla 32: Herramienta de gestión de la línea estratégica de gestión de mercados 83

Tabla 33: Herramienta de gestión de la línea estratégica de gestión humana 85

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1: Antigüedad en la empresa 94
Grafica 2: Tipo de contrato 95
Grafica 3: Tipo de cargo 96
Grafica 4: Conocimiento de perfil de cargo 97
Grafica 5: Cumplimiento objetivo cargo 98
Grafica 6: Manejo horas extras 100
Grafica 7: Conocimiento de objetivos organizacionales y filosofía de la empresa 101
Grafica 8: Comunicación de planes 102
Grafica 9: Comunicación con superiores 103
Grafica 10: Indicadores o metas 104
Grafica 11: Acciones tomadas por incumplimiento 105
Grafica 12: Definición de resultados 106
Grafica 13: Acciones y tiempos para alcanzar resultados 107
Grafica 14: Medio por el cual conoció la empresa 109
Grafica 15: Atención de inquietudes del cliente 110
Grafica 16: Factor de decisión para la compra 111
Grafica 17: Nivel de satisfacción con el producto 112
Grafica 18: Ítems a mejorar 113
Grafica 19: Recomendación por parte del cliente 114
Grafica 20: Como conoció la empresa 116
Grafica 21: Resolución de inquietudes 117
Grafica 22: Factor de decisión para la compra 118
Grafica 23: Nivel de satisfacción con el producto 119
Grafica 24: Mejoramiento de Fallas 120
Grafica 25: Referencia de la empresa 121

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: Macro-localización 16

Imagen 2: Micro-localización Timbío, Cauca 16

Imagen 3: Micro-localización Popayán, Cauca 16

Imagen 4-. Organigrama 17

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS 92

ANEXO B: TABULACION DE LA ENCUESTA PARA EMPLEADOS 94

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS CLIENTES 108

ANEXO E: TABULACION DE LA ENCUESTA PARA CLIENTES 116

ANEXO F: FORMATO DE ENTREVISTA 122

ANEXO G: CHECK LIST PARA EL PROCESO DE OBSERVACION 123

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo hace referencia a la realización de una práctica empresarial en la empresa Moto Montaña del Sur, de la ciudad de Popayán, y del municipio de Timbío, con el fin de diseñar el plan estratégico y contribuir en el proceso de crecimiento y organización de esta, considerando que al no tener unas metas establecidas, se vea afectada; dado que no tienen un rumbo definido. Por lo anterior, el plan estratégico es un pilar fundamental dentro de cualquier organización, y de este depende el desarrollo exitoso de todas las actividades que se realizan dentro de una empresa.

Para la realización de la práctica, fue de vital importancia tomar un enfoque cualitativo, pues, gracias a este se pudo identificar cuál era el estado actual de Moto Montaña del Sur, la necesidad de ejercer las actividades de manera eficaz, y que todos los miembros de la empresa sepan hacia dónde dirigirse; ya que a través de técnicas y procedimientos administrativos, se logra la satisfacción de las personas que hacen parte de la empresa y así mismo de clientes.

Finalmente, es importante resaltar que el diseño del plan estratégico de la empresa Moto Montaña del Sur, se desarrolló en tres etapas, las cuales corresponden a la relación de la información general del tipo de estudio, la ejecución de un diagnostico que permitió identificar la situación real de la organización y la propuesta de un plan de acción, determinado por objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus estrategias e indicadores, como entregable final y herramienta de gestión se relaciona el cuadro de mando integrado, que le permitirá a la organización realizar un seguimiento detallado de lo propuesto y un soporte para su toma de decisiones.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

En el último mes del 2010, los ejecutivos de la marca japonesa Honda decidieron vender sus acciones de “Hero Honda” a “Hero Group”, poniendo fin al acuerdo entre ambas compañías. Hero MotoCorp Ltda, es el mayor fabricante de vehículos de motocicletas en el mundo, con base en India, La enorme red de ventas y servicios de Hero MotoCorpâ€™s ahora se amplía a más de 6000 puntos de contacto de clientes. Estos puntos incluyen una mezcla de distribuidores autorizados, puntos de venta de servicios y repuestos, y tiendas de descuento dirigidas a los distribuidores en todo el país.
Moto Montaña del Sur es una pequeña empresa que se dedica a la comercialización de motocicletas, fue creada legalmente como persona natural en el municipio de Timbío en el año 2010, por el señor Jorge Andrés Rosas Bazante, una persona emprendedora que buscaba mejorar su calidad de vida y generar más empleo, comenzó trabajando con la alianza que se tenía en ese entonces con Hero Honda.

Dado a que la marca decidió vender sus acciones, el gerente de la empresa decide seguir trabajando con las motocicletas Hero, ya que se había obtenido un gran resultado en ventas de dicha marca y era el nicho de mercado el cual quería abordar, esto lo llevo a abrir una nueva sucursal en la ciudad de Popayán en el año 2015 para crecer en ventas y poder posicionarse en el mercado, especialmente para la población rural, debido a que son motos económicas y cuentan con una tecnología que las hace ahorradoras en combustible.

Actualmente la empresa cuenta con 2 sucursales, una desde el año 2010 en el municipio de Timbío, y otra en la ciudad de Popayán desde el año 2015, ubicado esta última en la cra 17 # 7ª- 12 barrio la Esmeralda, integrada por 15 personas, distribuidas en diferentes áreas, todos contribuyendo a obtener un buen servicio, ofreciendo las motocicletas y así mismo creando ventas efectivas.
Entre los diferentes vendedores de motocicletas, están las competencias directas, Moto Red Hero, Moto Líder de Occidente, que comercializan motocicletas de la misma marca y los puntos de venta Honda y Auteco con productos similares.

1.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA.

Cuenta con 2 sucursales, una se encuentra ubicada en la cra 17 # 7ª- 12 barrio la Esmeralda de la ciudad de Popayán y la otra en Timbío Cauca.

Imagen 1: Macro-localización

Fuente: google maps

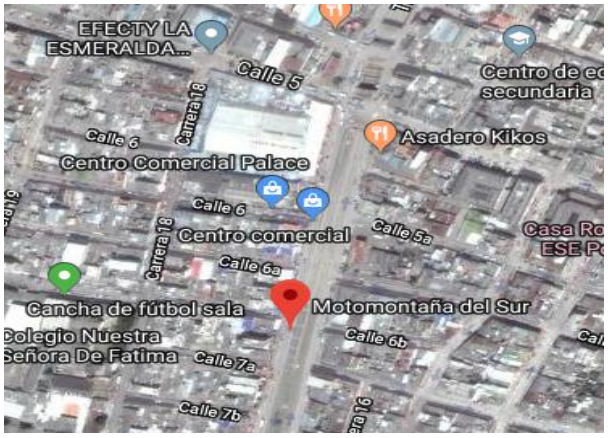


Imagen 3: Micro-localización Popayán, Cauca

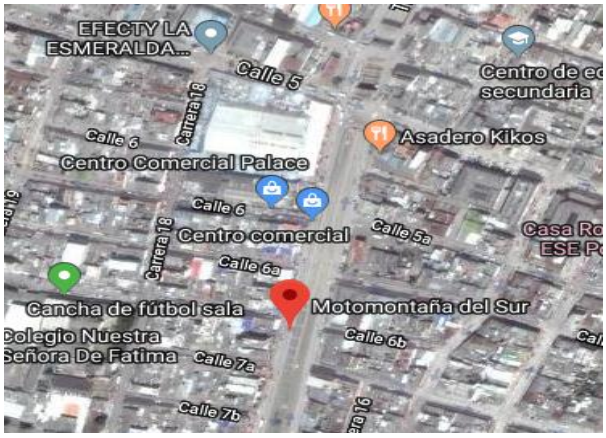


Imagen 2: Micro-localización Timbío, Cauca

Fuente: google maps

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

MOTOMONTAÑA DEL SUR Es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de motocicletas, ubicada en la ciudad de Popayán y en el municipio de Timbío. Legalmente constituida como persona natural.
Esta organización cuenta con un total de 15 colaboradores, distribuidos en diferentes áreas y con proveedores los cuales son: Ensambladora Hero moto corp, Inducascos; que proveen accesorios para la entrega de las motocicletas al cliente final.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Moto Montaña del Sur, cuenta con una estructura organizacional u organigrama que representa las relaciones jerárquicas que existen dentro de ella, ya que esto es fundamental para determinar los roles, responsabilidades y relaciones entre sus integrantes.

1.3.1. Organigrama de la empresa Moto Montaña del Sur

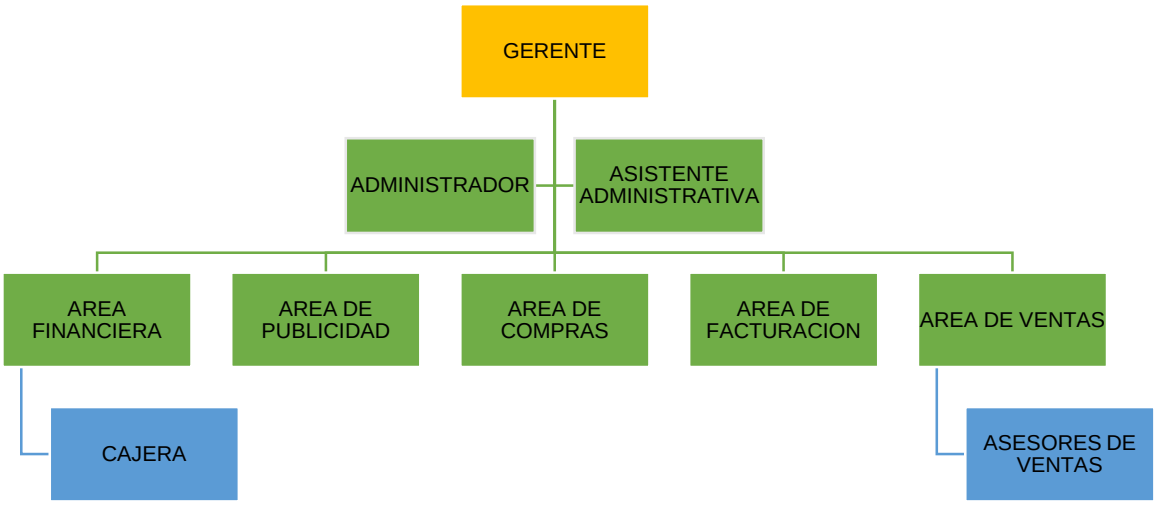


Imagen 4-. Organigrama

Fuente: Moto Montaña del Sur.

1.3.2. Visión y misión

Moto Montaña del Sur, actualmente no cuenta con una filosofía organizacional, como aporte a la presente practica se tomó la decisión de realizar una propuesta para la organización; que se determinó por las necesidades tanto del mercado, como de la empresa, la cual se desarrollarlo por medio de una entrevista realizada al gerente de la organización, y encuestas a los empleados y clientes, que manifiestan la necesidad de tener unas estrategias definidas para cumplir los objetivos de la organización, ya que esto es fundamental para definir quién es, qué hace y qué quiere ser en un tiempo establecido, lo cual también nos ayudara a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas.

- **Visión:**
  Para el 2023, Moto Montaña del Sur, busca ser la empresa líder en la comercialización de motocicletas a nivel local, con una estructura organizacional unificada y sólida administrativamente, comprometida con el servicio al cliente, en términos de atención, garantía y economía, a través de alianzas estratégicas que permitan cumplir con los altos estándares de calidad.

- **Misión:**
  Moto Montaña del Sur, es una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas Hero, comprometida a satisfacer el gran auge en la demanda de motos en la ciudad de Popayán y de Timbío, brindando calidad y variedad en los productos que ofrece a sus clientes, a través de un equipo humano que se caracteriza por prestar un excelente servicio al cliente.

1.3.3. Valores

Respeto: Escuchar, entender y valorar a todos los colaboradores, proveedores y demás personas de integran la organización.

Ética: Honestidad, credibilidad, verdad y lealtad en toda la información brindada a los clientes.

Compromiso: Es la capacidad que posee la empresa para dar cumplimiento a todos los objetivos y compromisos que la organización adquiere**.**

Excelencia: El equipo humano que compone la empresa se basa en la excelencia, en busca de la calidad en la atención al cliente.

Servicio al cliente: Atención, amabilidad y agilidad para asesorar a los clientes en los diferentes tipos de motocicletas.

Responsabilidad: Es el valor con el cual la empresa se identifica para responder adecuadamente a las obligaciones dentro de los plazos establecidos.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

Para el desarrollo de la práctica empresarial que se realizará en la empresa Moto Montaña del Sur, dedicada a la comercialización de motocicletas, se enfoca en el diseño del plan estratégico, según Lumpkiln G y Dess G (2003), “el plan estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que se llevan a cabo con el propósito de mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo”[1]. Lo cual tiene gran influencia, dado que permite un direccionamiento organizacional que involucra a cada uno de los integrantes que conforman la empresa, con una proyección de esfuerzos y recursos a corto, mediano y largo plazo, logrando de esta manera entender la importancia de tener unas estrategias establecidas. Por otro lado es de gran importancia dado que permite visualizar hacia el futuro, abriéndose de esta manera a nuevas oportunidades de crecimiento y fortaleciéndose ante las amenazas generadas por un mercado globalizado y altamente competitivo.

La planeación busca la necesidad de anticipar el futuro, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades; para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias. Su importancia radica en poder llevar la empresa hasta un punto específico que se desea a través del tiempo, mediante el mejoramiento de factores que incrementen la competitividad, y que permitan estar a la vanguardia de los cambios del mercado. Adicionalmente ayudará a contribuir al progreso y el fortalecimiento de los conocimientos sobre la organización, con la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformados en utilidades para el negocio, esto se podría lograr a través de procesos y procedimientos que den un enfoque y visión de lo que se quiere en un futuro, con ideas innovadoras que ayuden al mejoramiento continuo de la organización.

Moto Montaña del Sur, al poseer un plan estratégico, tendrá una base fundamental, basada en un análisis del entorno que permitirá aprovechar todo tipo de fortalezas que posee la organización y oportunidades de crecimiento que el mercado ofrece, así mismo, reducir el impacto de las amenazas; es por ello, que una correcta ejecución del diagnóstico y aplicación de matrices permitirá re direccionar los

[1] http://www.redalyc.org/pdf/212/21211972007.pdf

recursos (humanos y capital) hacia la consecución de objetivos y metas, Fernández (2004) afirma que: “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. Los programas y planes de acción nos indican que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos.”(p.9)[2].

2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El desarrollo de esta práctica se hará bajo la metodología descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; también permitirá obtener un diagnostico con base en la descripción de los factores que afectan la empresa y obtener información relevante para la realización de la propuesta de diseñar el plan estratégico, así como conocer mejor el problema e identificar los cursos en acción, para lo cual se hará uso de instrumentos como: la observación, las encuestas y entrevistas. Lo expuesto anteriormente es importante ya que se obtendrá una visión general del estado en el cual se encuentra la organización, se identificaran líneas estratégicas que permitan contribuir a mejorar la situación de la empresa para que así sea más competitiva y pueda alcanzar las metas propuestas.

2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Al desarrollar la práctica en la empresa Moto Montaña del Sur, se aplicará y fortalecerá los conocimientos administrativos, tales como: la planificación, organización, control, dirección, planteamiento del direccionamiento estratégico, su respectivo análisis y su diagnóstico en una empresa, adquiridos durante el ciclo profesional, orientados hacia el mejoramiento organizacional ya que uno de los conocimientos clave a la hora de gerenciar cualquier empresa es la planeación estratégica, la cual también contribuye a desarrollar competencias necesarias para formarse profesional y humanamente.

[2] https://books.google.com.co/books?id=aW-JZVEfDIEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Por otra parte se estará contribuyendo al ámbito social, ya que para una empresa es de vital importancia tener una planeación estratégica, pues es la cual va a guiar el camino de la organización a un futuro posicionamiento exitoso en el mercado; de lo contrario, al no tener conocimiento del plan la empresa podría fracasar, pues así sea muy innovadora y tenga buenas propuestas de valor, la carencia del plan la perjudicaría notablemente.

La empresa Moto Montaña del Sur, al lograr una correcta elaboración de su plan estratégico, sería sostenible en el tiempo y generaría empleo para la población, aportando así un poco a la economía del territorio y al desarrollo del mismo.

Además brinda la oportunidad de retroalimentar los conocimientos y experiencias obtenidas por la Institución universitaria Colegio Mayor del Cauca los cuales aporta a la solución de problemas que presentan las empresas, derivados en un entorno económico tan competitivo, a través de la creación de diversas líneas estrategias que se obtendrán posteriormente a la aplicación de varias matrices y análisis de las mismas.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa Moto Montaña del Sur, reconoce que sus actuaciones en temas administrativos, comerciales y financieros son empíricos; su administradora afirma que han sido de gran aporte en el progreso de la empresa, pero no suficientes para mejorar y lograr el éxito de la misma.

Por otro lado, se encuentran falencias en el proceso de financiación de las motocicletas para los clientes, ya que son escasos los convenios con entidades financieras y existen muchos perfiles que no son aptos como opción de crédito, lo cual afecta a la organización porque se disminuye el segmento de mercados; esto perjudica el alcance de las metas mensuales y por ende anuales, ya que no tienen unas estrategias a seguir, ni la manera de cómo conseguirlas.

De acuerdo a las falencias dichas anteriormente las personas que colaboran en la empresa tienen dificultades para desarrollar las actividades, y es complejo cumplir con los objetivos propuestos.

Además, la organización se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde nacen interrogantes de cómo adaptarse de manera efectiva a los cambios u obstáculos que se ven el mercado, debido a la manera avanzada que cambian las estrategias de las organizaciones para ser mejor cada día y así mismo volverse sostenible.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que lleva a la empresa Moto Montaña del Sur a ser una empresa competitiva y líder en el mercado de comercialización de motocicletas del Cauca?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar el plan estratégico de la empresa Moto Montaña del Sur.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Moto Montaña del Sur que permita enmarcar el tipo de organización, su estructura administrativa y operativa y su realidad frente a la gestión empresarial.
- Proponer la plataforma filosófica de la empresa Moto Montaña del Sur, con el propósito de direccionar la empresa.
- Diseñar un plan de acción que pueda orientar a la empresa Moto Montaña del Sur al cumplimiento de sus objetivos, mediante modelamientos de líneas estratégicas, actividades e indicadores.
- Diseñar el cuadro de mando integrado, como herramienta de gestión y seguimiento organizacional.

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la práctica empresarial “Diseño de un plan estratégico para la empresa Moto Montaña del Sur”, se utilizara un diseño metodológico que abarca lo siguiente:

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Se realizará una investigación exploratoria y descriptiva para conocer los problemas que aquejan a la empresa e identificar los cursos de acción. Se efectuará una investigación de tipo exploratoria, ya que el trabajo a desarrollar no se ha realizado antes, pues es la primera vez que se le hará el diseño del plan estratégico, con el fin de establecer metas claras.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Las herramientas de investigación que se emplearán en el desarrollo del trabajo serán: Observación directa de la empresa, encuestas a clientes y empleados y entrevista al gerente de la organización, ya que estas herramientas permitirán recolectar la información necesaria para la realización de esta práctica, así como conocer la situación actual de la empresa y sus colaboradores.

Encuestas: Mayntz et al., (1976). “describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (p.133). Este tipo de investigación nos permitirá recolectar información a través de un formulario, el cual constará de preguntas que mediante su respectivo análisis nos permitirá obtener un diagnóstico del tema en cuestión. Para el estudio de la información recolectada se utilizarán herramientas ofimáticas, Pardo, A., & Ruiz, M.A, (2002)[3].

[3] https://www.casadellibro.com/libro-spss-11-guia-para-el-analisis-de-datos/9788448137502/861405

De acuerdo con lo anterior, para la obtención de un diagnóstico sobre la actualidad de la empresa en cuanto a la planeación estratégica, que es el tema en cuestión, se realizaran 14 encuestas dirigidas a los empleados y 68 dirigidas a los clientes de la organización.

Entrevistas: Nahoum (1985) "cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico" (p.10)[4]. Este tipo de investigación nos permitirá obtener de forma amplia la información que requerimos, así como también aclarar las dudas y determinar las falencias existentes en la organización.

Por consiguiente, se realizara una entrevista, la cual será aplicada al gerente, con el fin de obtener información más precisa y amplia de la empresa.

Para finalizar y complementar la información necesaria para la ejecución del presente trabajo se hará uso de la técnica de observación, en la cual se registraran situaciones relevantes de la organización para la realización de la práctica, según lo expuesto por Sabino (1992:111-113), "La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación"[5]

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para objeto del proyecto se requiere de una etapa de análisis interno para fijar un punto de partida y una base dónde sustentar las decisiones estratégicas.
Se efectuará un análisis interno del cual se espera obtener datos concisos acerca del camino recorrido por la empresa y su situación. Se verifica y analiza los datos obtenidos para obtener la existencia de diversas variables, y así llegar a una propuesta concreta y objetiva.

---

[4] https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf

[5] http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

5.3.1. Fuentes primarias

Como primera medida las fuentes de información primarias serán obtenidas directamente, por medio del personal y su jefe inmediato quien facilitara la información de la empresa, tanto como de los documentos y soportes que se han emitido durante su funcionamiento, documentos en forma físicos y magnéticos.

En segunda medida las informaciones de fuentes primarias se obtendrán mediante la aplicación de dos encuestas, una que contiene 15 preguntas, las cuales van dirigidas al personal de la empresa, otra que contiene 6 preguntas y van dirigidas a los clientes; y una entrevista, que consta de 11 preguntas y va dirigida al gerente de la organización.

Por último, se hará uso del proceso de observación, el cual, está apoyado en un check list (lista de chequeo) donde se encuentran descritas las situaciones que se quieren observar.

A partir de la aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas y con la información recolectada con estas, se obtendrá un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos que se deben desarrollar en el plan estratégico.

5.3.2. Fuentes secundarias

Para la realización de esta práctica se tomara como guía la investigación realizada por el Grupo de Investigación en Administración, Finanzas y Economía de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, así como artículos y web grafías de teorías administrativas.

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este caso se trabajará con 14 colaboradores, divididos en diferentes áreas, el gerente de la organizacion y los clientes de la empresa Moto Montaña del Sur en Popayán y Timbío.

La determinación de la cantidad de los clientes se halló a través de una base de datos de las ventas realizadas en el segundo semestre del año 2017 (julio a diciembre) con un total de 230 ventas, suministrada por la organización, a la cual se le aplicó la siguiente formula:

Margen de error:	10%
Nivel de confianza:	95%
Tamaño de población:	230
Tamaño de muestra:	68

Se usó un nivel de confianza de 95% puesto que se considera que la muestra mantiene los parametros de la población en su mayoría, más no es exactamente igual a la población; por lo anterior se debe tener en cuenta un margen de error que en este caso es de 10%.

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \left(\frac{z^2(p*q)}{N}\right)}$$

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
z= Nivel de confianza deseado
p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)
q=Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la poblacion

El tamaño de la muestra se dividirá proporcionalmente a las ventas realizadas por sede, de la siguiente manera**.**

- Popayán 175, 76%
- Timbío 55, 24%

De las 68 encuestas realizadas en la empresa, 52 se aplicaran en la sede de la ciudad de Popayán, y las 16 restantes en el municipio de Timbío.

5.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida mediante encuestas, entrevistas, etc., será tratada a través de programas ofimáticos como Excel y Word, que permitan obtener indicadores, que posteriormente serán objeto de análisis.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1. MARCO TEÓRICO.

Para iniciar, es importante decir que el objetivo de estudio de la administración son las organizaciones. Según Parsons (1960, p. 17), “las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente construidos y reconstruidos para buscar fines específicos”. Sabiendo el significado de organización se podrá ahondar en lo que significa administración[6]; Según la American Management Association el término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”). (Organización internacional sin ánimo de lucro, 1923), “La administración es la actividad por la cual se obtienen resultados a través del esfuerzo y la cooperación otros”.

Por otro lado, según Drucker (2002, p. 7), la gerencia (administración) es el órgano específico y distintivo de toda organización.

Estudiar las organizaciones implica comprender la estructura de estas mismas, Mintzberg habla de 6 partes de la organización compuestas por: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, staff de apoyo, tecno estructura, y la cultura organizacional, todos estos elementos ligados a la ideología y a una serie de coaliciones internas y externas dan forma a la estructura organizacional[7].

Según Chandler (1962) en su obra “Strategy and Structure” si una empresa altera su estrategia actual, necesariamente debe transformar su estructura organizacional, y así mismo sucede con el entorno, el cual al alterarse afecta la estrategia[8].

---

[6] Parsons (1960, p. 17) Parsons Talcott, (1960). Administración Estratégica, Popayán: Colegio Mayor del Cauca.

[7] Mintzberg (1991, p. 114), Mitzberg Henry, James Brian Quinn. (1991)El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A:17

[8] Chandler (1962) en su obra “Strategy and Structure”

Steiner (1969, p. 29) centra la estrategia en la planificación y la asignación formal de recursos en la organización., definiendo la planificación estratégica como "el proceso que comienza por formular objetivos, definir estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, estableciendo una organización para instrumentar las decisiones e incluir una revisión del desempeño y mecanismos de Feed-Back para el inicio de un nuevo ciclo de planeación".

Andrews (1971, p. 6) agrega a sus postulados, los cuales tienen gran convergencia con los de Chandler (1962, p. 6), la incertidumbre y la adaptación de la organización al entorno, denominando así la estrategia como "el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocios está o va a estar la organización y la clase de organización que es o pretende ser."

Según Lumpkin y Dess (2003, p. 9) "Se entiende por plan estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas sostenibles a lo largo del tiempo."

Otra definición según Gómez "la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio"[9].

A pesar de la variedad de definiciones respecto a este tema, es importante indicar los elementos necesarios para formular un plan estratégico, dentro de estos encontramos el direccionamiento estratégico; este según Camacho "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección"[10], algunos conceptos claves del direccionamiento estratégico son:

---

[9] Gómez (1994, p. 29). Serna Gómez Humberto. (1996) 2000 Ejemplares. Gerencia planeación y gestión estratégica. 4 Edición. 3R editores. Popayán: Colegio mayor del Cauca.

[10] Camacho (2002, p. 2)

- Misión: es la razón de ser de la organización, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos.

- Visión: es la dirección en la que se orienta la organización, en un contexto interno y externo cambiante. Es la declaración de dónde quiere estar la organización dentro de 5 a 10 años.

- Objetivos estratégicos: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real su misión y visión.

- 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.

Estos elementos en conjunto permiten enfocar a la organización en busca de los objetivos deseados.

Según Palacios Acero (2010, p. 18) "la función principal del proceso estratégico se centra en lo que entendemos por estrategia, concepto nuclear de la disciplina o modelo de comportamiento que trata temas como la comprensión de cuáles son los elementos que la forman para alcanzar y mantener una ventaja competitiva".
"Proceso de planeación estratégica: Visión, misión, oportunidades y fortalezas, producto y mercado, estrategia, investigación y desarrollo, pronostico y recopilación de información sistemática, momento de intuición, problemas, objetivos y peligros potenciales y debilidades"[11].

Sallenave, habla de los componentes de una estrategia empresarial, los cuales son: los objetivos, el plan, los programas, y los recursos. "una estrategia es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada"[12].

---

[11] Según Palacios Acero (2010, p. 18), Palacios Acero, Luis Carlos.1 Ed (2010) Bogotá, Dirección Estratégica. Popayán: Colegio Mayor del Cauca

[12] Sallenave (1995, p. 41), Gerencia y planeación estratégica. Popayán: Colegio Mayor del Cauca.

Por otro lado según Amo Baraybar “podemos definir el cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionadas entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas de la organización y sus recursos se encuentran estratégicamente alineados. De una forma más sistemática podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor”[13].

6.2. MARCO LEGAL

Tabla 1: Marco legal

Norma/ley / Decreto	Nombre	Descripción
• **Artículo 137**	**Decreto 2150 de 1995**	Establece que los vehículos que sean de diseño y fabricación nacional deberán enviar las características de los modelos para su aprobación por parte las autoridades de desarrollo económico y ambiental. En consecuencia una vez aprobado por las autoridades antes mencionadas podrá efectuar la matrícula del automotor en cualquier organismo de tránsito, anexando para el efecto la factura de compra, recibo de pago de los impuestos y certificado de inscripción ante el RUNT.

[13] Baraybar (2010, p. 10)

• **Código sustantivo de trabajo**	**Código sustantivo de trabajo**	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
• **Articulo 37**	**Código sustantivo de trabajo**	El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.
• **Articulo 38**	**Código Sustantivo del Trabajo**	Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos: 1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse. 2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago.
• **Articulo 39**	**Código sustantivo de trabajo**	El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los

		interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.
• **Articulo 45**	**Código sustantivo de trabajo**	El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.
• **Articulo 46**	**Código sustantivo de trabajo**	El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser

		superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. 1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. 2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente. **Parágrafo:** En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores

		tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.
• **Articulo 47**	**Código sustantivo de trabajo**	El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace.
• **Articulo 56**	**Código sustantivo de trabajo**	De modo general, incumben al empleador obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a estas obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador.
• **Resolución 1111 de 2017**	**Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de**	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el

	Seguridad y Salud en el Trabajo	Trabajo para empleadores y contratantes.
• **ISO 9001**	**Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001**	En relación con ISO-9001, para observar que en los procesos de prestación de servicios podemos identificar lo que el cliente espera y la calidad de tales servicios, en dichos procesos también podemos identificar las características referentes a las necesidades y expectativas de los clientes.
• **La ley 550 de 1999,**	**Normatividad vigente para el emprendimiento en Colombia.**	Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.

• **Art. 333**	**Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública**	Se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.
• **La ley 905 de 2004**	**Ley 590 de 2000**	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
• **Superintendencia financiera**	**Superintendencia financiera**	Peticiones, quejas y reclamos relacionados con el servicio financiero y asegurador. Bancos, instituciones financieras, compañías de financiamiento comercial, compañía de seguros, etc.
• **Ley 1480 de 2011 Artículo 3**	**Derechos y deberes de los consumidores y usuarios.**	Derecho a recibir productos de calidad: Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado.
• **Ley 1480 de 2011 Artículo 6**	**Calidad, idoneidad y seguridad de los productos.**	Todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezca o ponga en el mercado, así como la calidad ofrecida. En ningún caso estas podrán ser inferiores o contravenir lo previsto en reglamentos técnicos y medidas sanitarias o fitosanitarias.

• **Ley 1480 de 2011 artículo 7**	**Garantía legal**	Es la obligación, en los términos de esta ley, a cargo de todo productor y/o proveedor de responder por la calidad, idoneidad, seguridad y el buen estado y funcionamiento de los productos.

Fuente: elaboración propia

7. DIAGNÓSTICO

7.1. ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS

Para el desarrollo de esta práctica empresarial y la realización del diagnóstico se aplicaron tres herramientas, estas fueron: encuestas, entrevistas y proceso de observación; lo que permitió el desarrollo de las matrices DOFA, EFE y EFI, en el mes de abril del 2018.

De acuerdo con las herramientas efectuadas se obtuvieron una serie de resultados, los cuales se evidencian a continuación:

7.2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR

Tabla 2: 7.2.Diagnóstico de la empresa Moto Montaña del Sur

Realizada por:	Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Encomendado por:	**Melina Muñoz**
Tipo de muestra:	**Muestreo PROBABILISTICO.**
Grupo objetivo:	**Colaboradores de la empresa Moto Montaña del Sur**
Tamaño de la población:	**14 empleados de la organización**
Técnica de recolección de datos:	**Encuestas personales.**
Área/cubrimiento:	**14 empleados de la empresa.**
Temas a los que se refiere:	**Obtener un diagnostico organizacional.**
Fecha realización trabajo de campo:	**Abril del 2018.**

Fuente: elaboración propia

7.2.1. Encuesta

La encuesta fue efectuada a los empleados y clientes de la organización.

7.2.2. Reporte de la encuesta Nº 1: empleados de la empresa

En la práctica empresarial **¿DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR?**, se realizó una encuesta con un total de 15 preguntas (ver anexo A) a una población total de 14 personas, en el mes de abril donde obtuvo los resultado relacionados en el anexo B y determino que: La empresa no cuenta con un plan estratégico donde se puedan conocer los objetivos y filosofía de la empresa, a pesar de esto el 100% respondió que sí conocen dichos objetivos, en realidad lo hacen porque no encuentran las diferencias entre objetivos del cargo y los de la empresa, pues se centran solo en los objetivos que tiene cada a uno en su cargo los cuales son: realizar seguimiento a los clientes, radicar créditos de forma efectiva, usar estrategias para poder cumplir las metas mensuales, realizar matriculas de las motocicletas, atender a los clientes de forma amable para cerrar negocios y llevar control de los pagos. Por otra parte, el total de la población encuestada se desempeña en los cargos de: auxiliar administrativo, asesor comercial, cajera, auxiliar financiero, administradora, auxiliar de cartera, y tramitador; la mayoría de ellos llevan laborando entre 1 año y más de 2 años en la empresa, de los cuales 10 cuentan con un contrato fijo renovable cada año, obteniendo como respuesta de cada uno que si conocen el perfil del cargo el cual están desempeñando.

La gran mayoría de los colaboradores que trabajan en la empresa manejan un horario laboral entre 48 horas semanales y más de 48 horas, no reconocidas como horas extras. El 100% de la población encuestada afirmo que tienen una comunicación directa con su jefe inmediato, el cual comunica los planes, actividades, y/o estrategias.

En la organización el 50% de la población dio a conocer que no se manejan indicadores o metas, mientras que el otro 50% afirma que las metas se fijan al principio de cada mes dependiendo de cómo se encuentre el mercado; y en caso de incumplirlos se buscan estrategias que permitan alcanzar el objetivo el siguiente mes, estrategias de publicidad como volanteo y activaciones del punto de venta.

Por otro lado el 100% de los empleados encuestados dicen que están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo y que califican las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar esos resultados en excelentes y buenos.

7.3. FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA DE CLIENTES DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR

Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Moto Montaña del Sur

Realizada por:	Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Encomendado por:	**Melina Muñoz**
Tipo de muestra:	**Muestreo PROBABILISTICO.**
Grupo objetivo:	**Clientes de la empresa Moto Montaña del Sur**
Tamaño de la población:	**68 clientes de la organización.**
Técnica de recolección de datos:	**Encuestas telefónicas.**
Área/cubrimiento:	**52 clientes de la sucursal de Popayán y 16 clientes de la sucursal de Timbío.**
Temas a los que se refiere:	**Percepción general de la empresa.**
Fecha realización trabajo de campo:	**Abril del 2018.**

Fuente: elaboración propia

7.3.1. Reporte de la encuesta Nº 2: clientes de la empresa

En el mes de mayo se realizó una encuesta a los clientes del segundo semestre del año 2017, de la empresa Moto Montaña del Sur, la cual consta con de 6 preguntas (ver anexo C), a una población total de 68 personas, dividas 52 encuestas en la ciudad de Popayán y 16 en el municipio de Timbío, donde se obtuvo los resultado relacionados en el anexo D y E se determinó que: los clientes han conocido la empresa por medio de amigos o familiares, gracias a la publicidad voz a voz, y la comodidad que se les da a ellos a la hora de adquirir el producto, lo cual es bueno para la organización en la sede de Popayán ya que puede posicionarse en el mercado, sin dejar aparte la alta insatisfacción generada a los clientes de la sede de Timbío en cuanto a la entrega del producto, la cual se debe ir mejorando a través del tiempo para fidelizar a los clientes. Por otro lado las personas manifiestan que las dudas en cuanto modelo, marca y cualidades de la motocicleta han quedado resueltas ya que los asesores de la organización, están capacitados para brindar toda la información.

Por otra parte, la buena atención al cliente y los 4 años de garantía que solo ofrece esta marca son los factores más reconocidos por los clientes a la hora de comprar una motocicleta, aunque el 8% de las personas encuestadas en la ciudad de Popayán y el 25% de Timbío no ha quedado satisfecho con el producto, se debe realizar un seguimiento de los clientes del concesionario para ofrecer un mejor servicio postventa y corregir deficiencias que causen alguna molestia y así mismo poder fidelizarlos.

El 100% de la población encuestada, da a conocer que recomendarían a la empresa Moto Montaña del Sur a más usuarios para que adquieran motocicletas, se puede evidenciar que la atención al cliente y la facilidad de que estos adquieran el producto a crédito o contado de manera eficiente y ligera ha sido un factor de gran diferenciación frente a los competidores.

7.4. FICHA TECNICA DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR

Tabla 4: ficha técnica de la entrevista al gerente de la empresa Moto Montaña del Sur

Realizada por:	Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Encomendado por:	**Melina Muñoz**
Tipo de muestra:	**Muestreo**
Grupo objetivo:	**Gerente empresa Moto Montaña del Sur**
Tamaño de la población:	**Gerente de la organización.**
Técnica de recolección de datos:	**entrevista personal**
Área/cubrimiento:	**Gerente**
Temas a los que se refiere:	**Percepción general de la empresa.**
Fecha realización trabajo de campo:	**Abril del 2018.**

Fuente: elaboración propia

La entrevista la respondió el gerente de la empresa

7.4.1. Reporte de entrevista

Entrevista realizada al señor Jorge Andrés Rosas, dueño de la empresa Moto Montaña del Sur, quien nos habla sobre el manejo que se está llevando a cabo en cuanto a la planeación estratégica al interior de la empresa, manifestando tanto aspectos positivos y negativos, la entrevista fue realizada de forma escrita, verbal.

Hora y fecha de entrevista: 10:00 de la mañana, 16 de abril de 2018.

Entrevistadoras: Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo.

Entrevistado: Jorge Andrés Rosas

- Entrevistadoras: ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, planes, actividades a corto, mediano y largo plazo?
- Jorge Andrés Rosas: El objetivo de la empresa es crecer en ventas a nivel local siendo los numero uno frente a la competencia.
Las estrategias que se utilizan en Moto Montaña del Sur primero es la facilidad que se le da al cliente para adquirir el producto ya sea a crédito o de contado, la atención al cliente, hay que tener como eje principal al cliente, que él se sienta a gusto, que quiera volver.
La planeación se hace mensualmente ya que siempre hay buenos y malos momentos, en cuanto a los planes tenemos el volanteo, donde nos puedan conocer como empresa, llegar al cliente y no que ellos lleguen a nosotros.
Las actividades a corto plazo se plantean mensualmente con la marca "HERO", depende de cómo se encuentre el mercado se realizan playas de ventas, bonos de descuento para las motocicletas así mismo se hacen las actividades a corto y largo plazo.
- Entrevistadoras: ¿Cuál cree que son sus mayores falencias/debilidades y fortalezas?

- **Jorge Andrés Rosas:** Entre las falencias encontramos que nos hace falta más opciones de financiación ya que nos hemos enfocado a en una sola entidad al no tener más opciones los clientes que no son viables se irán para la competencia, otra falencia es que nos estamos quedando cortos en cuanto al personal ya que hay mucho flujo de personas pero no hay suficiente personal que lo pueda atender, esto afecta bastante ya que queremos crecer pero la planta no da para más personal.

Fortalezas: primero nuestro equipo de trabajo, ya que el ambiente laboral en el concesionario es muy bueno, el punto donde está ubicado por que es muy concurrido por las personas, además de esto la planta de las motocicletas queda muy cerca y nos pueden facilitar los productos muy rápidamente.

- Entrevistadoras: ¿Los empleados de la organización conocen sus objetivos, estrategias, planes, actividades? ¿Cómo los comunica?

- Jorge Andrés Rosas: si, a principios de cada mes se realiza un plan de trabajo que se llevara a cabo en el trascurso de este, y así poder cumplir la meta mensual, se comunica cual es el objetivo del mes.

- Entrevistadoras: ¿Cómo mide el cumplimiento de lo propuesto?

- **Jorge Andrés Rosas:** Se mide por ventas realizadas en el mes, negocios desembolsados, créditos aprobados, actividades realizadas en el mes de cada miembro de la empresa.

- Entrevistadoras: ¿Cómo quiere manejar la relación con los colaboradores?

- **Jorge Andrés Rosas:** Que se mantenga una buena relación ya que aquí se ve reflejado el ambiente laboral en el cual trabajamos y además mis colaboradores se sentirán a gusto laborando por lo cual van a aumentar los niveles de productividad y motivación, de igual manera cualquier incidencia que ocurra lo pueden dialogar directamente conmigo.

- Entrevistadoras: ¿Qué los diferenciará del resto de las empresas?
- Jorge Andrés Rosas: se diferencia por la atención al cliente como lo dije anteriormente el cliente se siente muy a gusto cuando llega a nuestro concesionario y es atendido, ya que ellos mismos nos han contado casos de la competencia por lo cual no vuelven y llegan a nuestro negocio.

-Entrevistadoras: ¿Por qué deberían escoger su organización y no a la competencia que se dedica a lo mismo?
- Jorge Andrés Rosas: el cliente en el establecimiento se siente a gusto, el equipo de trabajo que en este trabaja es excelente, y ellos saben que el cliente es lo más importante por lo tanto se atiende, tratan al cliente para que él se sienta en confianza y vuelva a visitarnos.

- Entrevistadoras: ¿Cómo quieren ser reconocidos por los clientes?
- Jorge Andrés Rosas: No como una marca o como una franquicia, queremos ser reconocidos primero como Moto Montaña del Sur, que la atención de postventa mejore y el cliente se sienta a gusto con el producto que se lleva.

- Entrevistadoras: ¿Qué necesidades organizacionales presenta actualmente?
- Jorge Andrés Rosas: La falta de personal es una de las más relevantes, ya que no nos damos abasto para atender a todas las personas que nos visitan.

- Entrevistadoras: ¿Cómo se proyecta en 5 años?
- Jorge Andrés Rosas: en 5 años nos proyectamos siendo los primeros en ventas a nivel nacional brindando una excelente atención y productos de calidad.

7.5. OBSERVACIÓN

El proceso de observación fue realizado con la finalidad de evidenciar ciertos aspectos y en diferentes ocasiones, para ello se hizo uso de un check list (ver anexo F)

Tabla 5: Registro de observación No1

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR **Registro N°: 1**
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Horarios de trabajo establecidos **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: El día 12 de abril de 2018 se pudo observar que todos los colaboradores de la empresa se presentan a trabajar en los horarios establecidos. Sin ningún inconveniente.
Interpretación: Los empleados son personas muy responsables y cumplidos, dando así credibilidad de los horarios que maneja la organización a todos los clientes y personas que van a asesorarse y comprar motocicletas

Tabla 6: Registro de observación No. 2

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR **Registro N°: 2**
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Organigrama, visión, misión **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: Durante el tiempo de observación, se pudo determinar que la organización no cuenta con una misión y visión, pero si tienen un organigrama organizacional establecido.
Interpretación: El organigrama organizacional que posee la empresa no se encuentra expuesto al público, pero está acorde con el número de empleados que integran la organización.

Tabla 7: Registro de observación No.3

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR Registro N°: 3
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Áreas de trabajo definidas **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: Durante las 2 horas de observación que se realizó, se pudo determinar que el personal de la empresa tanto en Popayán como Timbío si cuanta con unas áreas de trabajo establecidas.
Interpretación: A pesar de que cuentan con unas áreas, estas no son las más apropiadas, pues en los dos concesionarios de motos los asesores comerciales y la administrara deben compartir la misma área, la cual cuenta con un espacio demasiado reducido. Por otra parte, la administradora está en un espacio abierto donde también se ofrecen y se dan a conocer las motocicletas, lo que da a tener poca concentración por el ruido y hasta a confundirse como una asesora.

Tabla 8: Registro de observación No 4

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR **Registro N°: 4**
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Número de empleados adecuado para cumplir con la demanda de los clientes**.** **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: durante el tiempo de observación, se pudo determinar que no existe el número adecuado de asesores comerciales, para atender a los clientes que manejan los concesionarios.
Interpretación: La organización cuenta con pocos colaboradores para la atención y asesoramiento al cliente esto debido al poco espacio con el que cuenta los concesionarios, por lo que en ocasiones la auxiliar administrativa tiene que dar apoyo para atender a los clientes.

Tabla 9: Registro de observación No.5

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR Registro N°: 5
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Garantía de servicio post venta **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: Durante la observación, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un servicio postventa, tienen una alianza con el taller Motonet, el cual se encarga de las garantías, de los alistamientos y el servicio postventa.
Interpretación: Aunque el aliado del concesionario se encuentra al lado de los concesionarios, los clientes no se encuentran a gusto ya que la atención es deficiente, y existen muchas quejas dentro del concesionario.

Tabla 10: Registro de observación No. 6

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR **Registro N°: 6**
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Invitan a sus clientes a volver **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: En el tiempo de observación se evidencio que los asesores comerciales del concesionario si invitan a volver a sus clientes y tratan de cerrar negocios dentro del establecimiento
Interpretación: Se evidencia que los clientes se sienten a gusto mientras son atendidos, los asesores comerciales después de realizar la cotización de la motocicleta le preguntan al cliente cuando lo esperan y además piden un número en donde lo puedan contactar y realizar su respectivo seguimiento**.**

Tabla 11: Registro de observación No. 7

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR Registro N°: 7
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Infraestructura adecuada, lugares amplios tanto para empleados como clientes. **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: Durante el proceso de observación se pudo determinar que los concesionarios cuentan con una infraestructura poco adecuada, pues sus espacios son muy reducidos, por lo tanto las asesoras y administradora no cuentan con una división establecida en sus áreas de trabajo.
Interpretación: Respecto a las instalaciones se puede decir que no son las más adecuadas, pues el espacio donde están situadas las áreas son muy reducidos, por ende, no es lo más adecuado para la realización de sus funciones, ya que, no sería posible concentrarse solo en lo que le corresponde a la persona. Por otra parte las personas que se encuentran en los concesionarios realizando asesoramiento y venta de las motocicletas y la administradora podrían presentarse dificultades en el desarrollo de las distintas actividades pues al llevarse a acabo en un mismo espacio, ya que una actividad obstaculizaría la realización de la otra.

Tabla 12: Registro de observación No. 8

Registro de Observación EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR **Registro N°: 8**
Fecha: 12 de abril de 2018 **Ubicación:** Empresa Moto Montaña del Sur **Situación observada y contexto:** Existe señalización **Tiempo de observación:** 2 horas **Observadoras:** Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno
Hora: 2:30 p.m.
Descripción: En esta situación observada se pudo evidenciar que la empresa Moto Montaña del Sur, si cuenta señalizaciones en sus concesionarios.
Interpretación: Se observó la señalización esperada, para algún tipo de emergencia que se presente en el lugar de trabajo.

7.6. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

- **Clientes y poder de negociación de los clientes:** (F1)

La empresa Moto Montaña del Sur, tiene un enfoque de mercado en la zona rural del Sur occidente del Cauca, debido a que la mayoría de las motocicletas que la organización comercializa son diseñadas para este sector y las más utilizadas en esta zona, principalmente los clientes son hombres y mujeres dedicados a la agricultura y la ganadería, se encuentran entre los 18 a 50 años de edad, de los estratos 1, 2 y 3. Las motocicletas son empleadas para uso personal, por lo tanto la organización maneja un mercado de consumo, que es para individuos y familias que compran un bien para para este fin.
Por otro lado el volumen de demanda que hay en la ciudad ha conllevado a que exista varias opciones en el mercado y que el cliente pueda escoger, por lo que se puede decir, que el poder de negociación de los clientes es alto para esto la empresa desarrolla estrategias las cuales son: obsequiar accesorios a los clientes que adquieren la motocicleta por medio de crédito en alguna entidad financiera como casco, chaleco y kit de herramientas, adicionalmente si las motos son compradas de contado se regala una capa, bono de descuento o doble casco, lo que permite a Moto Montaña del Sur fidelizar a los clientes.

- **Proveedores y poder de negociación de los proveedores:** (F2)

El principal proveedor de la organización es la ensambladora de Hero, la cual vende las motocicletas que se comercializan en la organización, con esta el poder de negociación es bajo ya que maneja precios fijos para todos sus clientes, aunque el dueño de la organización al ser distribuidor maneja descuentos internos para los clientes, en cuanto a otros proveedores como Inducascos que ofrece los cascos que se obsequian a los clientes, Forros Valencia que suministran los accesorios como las capas; proveedores como Previsora y Mafre, las cuales son entidades que facilitan los SOAT, y seguros contra robo de las motocicletas para finalizar la venta y chalecos, el poder de negociación es alto dado que es un mercado que cuenta con un gran número de abastecedores nacionales, lo que permite a Moto Montaña del sur, poner las reglas de juego en cuanto a los productos que entrará a negociar.

- **Amenaza de nuevos competidores (F3):**

  La amenaza de que entren nuevos competidores en el mercado es baja, actualmente hay concesionarios en la ciudad de Popayán que han intentado introducirse en el mercado, pero así mismo han tenido inconvenientes por incorrectos planteamientos estratégicos. De igual manera empresas multinacionales, con un gran musculo financiero y con tecnología de punta se encuentra incursionando en los mercados colombianos. Pero no se encuentra en capacidad de enfocar sus estrategias de manera local.

- **Amenaza de productos sustitutos (F4):**

  Actualmente en la ciudad de Popayán, en el mercado de comercialización de motocicletas, se ha observado una costumbre por parte de los consumidores de demandar productos de bajo precio sin importar la calidad del mismo, debido a que en el mercado se puede ofertar un producto similar bajo diferentes marcas, que no brindan ningún tipo de garantía, y que su principal atractivo es el precio, se consideraría como productos sustitutos las bicicletas con motor aunque se descarta ya que no se ven como una amenaza porque las motocicletas que ofrece Moto montaña del sur son las únicas que manejan 4 años de garantías o 50.000 km.

- **Rivalidad entre los competidores existentes (F5)**

  La competencia en el mercado de comercialización de motocicletas es bastante alta por que actualmente existen muchos concesionaros en la ciudad los cuales van dirigidos al mismo segmento de mercado aunque Moto montaña del sur tiene la capacidad de suplir la demanda existente, debe crear estrategias para tener nuevos clientes a través de una gestión de mercado.

7.6.1. Medio Ambiente Externo Específico

- **Intermediaros:**

  En la empresa Moto Montaña del Sur, no existen intermediarios ya que el canal es directo con el cliente, lo cual nos genera unos beneficios como entrega oportuna del producto al cliente, los tiempos de respuesta al crédito son ligeros, las garantías se manejan de forma inmediata, etc. Asimismo, es importante resaltar que la empresa es un comercializador, por lo tanto es un canal del productor de las motocicletas Hero.

- **Competencia directa:**

  En la actualidad existente diferentes concesionarios que venden motocicletas de marca Hero, como lo es Moto Red y Moto Líder de Occidente, también las empresas que ofrecen productos similares a la organización Moto Montaña del Sur, como Auteco y Honda.

A continuación, se presenta una comparación de las motocicletas que ofrecen las diferentes marcas y sus beneficios.

CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DIRECTA DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR

Tabla 13: MODELOS CILINDRAJE 100

ECO DELUXE	CUMPLE	BOXER CT 100	NO CUMPLE
MOTOR FE= 368 KM/GALON +12% (44,16 KM/GM)	✓	344 KM/GALON	X
TECNOLOGIA	✓	NO	X
MEDIDOR DE COMBUSTIBLE	✓	NO	X
INDICADOR DE PATA LATERAL	✓	NO	X
GARANTIA DE 4 AÑOS	✓	12 MESES	X
CAPUCHON ANTI – INUNDACION	✓	NO	X
GUARDACADENA	✓	NO	X
SILLIN DOBLENIVEL	✓	NO	X

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: MODELOS CILINDRAJE 110

SPLENDOR 110	DREAM NEO	CB 110	PLATINO 110
POTENCIA 9,4 HP	POTENCIA 7,9 HP -18%	POTENCIA 8,6 HP -9%	POPTENCIA 7,8 HP -21%
SISTEMA I35 O SMART	NO	NO	NO
TABLERO DIGITAL	NO	NO	NO
SUSPENSIÓN TRASERA AJUSTABLE 5 POSICIONES		NO	SUSPENSIÓN TRASERA DOBLE RESORTE
LLANTAS SELLOMATIC	NO		
4 AÑOS DE GARANTIA	12 MESES	12 MESES	12 MESES

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: MODELOS CILINDRAJE 125

MODELO	IGNITOR	CB 110 DLX	HAYATE	DISCOVER SPORTS	PULSAR SPEED	LIBERO 125	STRYKER
MOTOR	124,7	109	112	124,6	134,6	124	125
POWER	11,1 BHP@ 7.500 RPM	8,6 BHP@ 8.000 RPM	8,3 BHP@ 7.500 RPM	10,8 BHP@ 8.000 RPM	13,3 BHP@ 9.000 RPM	9,5 BHP@ 7.800 RPM	10,8 BHP@ 8.000 RPM
TORQUE	11NM@ 6.500 RPM	9NM@ 6.000 RPM	8,8NM@ 5.500 RPM	10,68NM@ 5.500 RPM	11,4NM@ 7.500 RPM	10,1NM@ 6.000 RPM	10,8NM@ 5.500 RPM
SMART DRIVE	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
PROTECTOR DEPORTIVO	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗
LUZ LED TRASERA	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓
INDICADOR DE SERVICIO	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
GARANTÍA	4 AÑOS	1 AÑO	1 AÑO	1 AÑO	1 AÑO / 3MESES	1 AÑO	2 AÑOS

BUENO | NEUTRAL | INFERIOR

Fuente: ww.academia.hero.com

Se puede observar que la competencia directa de las motocicletas Hero, es inmediata a los cilindrajes 100, 110 y 125, ya que los modelos de las otras marcas manejan referencias similares y se dirigen al mismo segmento de mercado.
También es importante resaltar que la marca Hero es la única que ofrece cuatro años de garantía o 50.000 km en todas sus motocicletas.

- **Competencia indirecta:**

  Son las empresas de la ciudad de Popayán que ofrecen productos al mercado con diferente marca y las cuales son de modelos diferentes a los nuestros, como las bicicletas eléctricas.

- **Publico:**

  El ministerio de transporte, es un ministerio de la República de Colombia encargado de definir, formular y regular las políticas de transporte, tránsito y su infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sectores, este es de gran influencia para la organización ya que es el que da los resultados de tecno mecánica y emisión de gases de las motocicletas que la empresa comercializa.

  También influyen los medios de comunicación como lo es las emisoras de la ciudad, ya que se maneja publicidad con Tropicana y Radio 1, estas pueden dar información de acuerdo a como la empresa impacta, generando una publicidad buena o mala para la organización que así mismo afecte a la rentabilidad de esta.

  Por tal motivo es muy importante ofrecer un servicio de excelente calidad y lograr un buen posicionamiento, además la mayor barrera de entrada a este negocio es la naturaleza del mismo, ya que las personas están más familiarizadas en la creación de negocios tradicionales (cafetería, bares, ferreterías, etc.). También ser pionero y lograr la fidelización de los clientes se convierte entonces en la más agresiva barrera de entrada.

7.6.2. Medio ambiente externo general

- **Popayán y su demografía:**

  Es un municipio colombiano, capital del departamento del Cauca. Se encuentra localizado en el valle de Pubenza, entre la Cordillera Occidental y Central al suroccidente del país. Tienen 277 540 habitantes, de acuerdo a las proyecciones para el 2015 del censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) elaborado en el año 2005. Su extensión territorial es de 512 km², su altitud media es de 1760 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su temperatura promedio de 14/19 °C y distancia aproximada de 600 km a Bogotá, capital de Colombia. Es una de las ciudades más antiguas y mejor conservadas de América, lo que se ve reflejado

en su arquitectura y tradiciones religiosas, reconocida por su arquitectura colonial y el cuidado de las fachadas que hacen parte de uno de los pocos sectores históricos del país. Popayán tiene uno de los Centros Históricos Coloniales más grandes del país y América, con un total aproximado de 236 Manzanas de Sector Histórico.

Ciudad Blanca de Colombia declarada por la UNESCO. En el 2005, la UNESCO designó a la ciudad de Popayán como Ciudad UNESCO de la Gastronomía9 por su variedad y significado para el patrimonio intangible de los colombianos. La cocina caucana fue seleccionada por mantener sus métodos tradicionales de preparación a través de la tradición oral. El 28 de septiembre de 2009 las Procesiones de Semana Santa de Popayán fueron declaradas por la UNESCO como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.
La ciudad de Popayán está dividida en 296 barrios agrupados en 9 comunas en el sector urbano, 75 veredas agrupadas en 23 corregimientos y 2 resguardos indígenas en el sector rural.

- **Capital humano calificado:**

La ciudad de Popayán se ha denominado comúnmente la ciudad universitaria por su amplia oferta educativa. Hacen presencia en Popayán y en el Departamento del Cauca, con programas activos a noviembre de 2012, 2 Instituciones Técnicas Profesionales, 8 Instituciones Universitarias y Escuelas Tecnológicas y 12 Universidades, según datos del Ministerio de Educación Nacional.
La ubicación del punto de venta de la empresa Moto Montaña del Sur es una gran fortaleza para el crecimiento de esta, ya que en este sector transitan muchas personas, entre estos universitarios los cuales buscan un medio de transporte y donde se pueden realizar ventas efectivas, por lo tanto que haya reconocimiento en la ciudad, fomenta a que las hayan más turistas y posibles clientes.

- **Sector financiero sólido:**

El sector financiero caucano se caracteriza por ser un sector en permanente superávit, es decir, los montos de ahorro siempre superan a los de inversión. La propensión marginal al ahorro es alta.

7.6.3. Entorno económico

- **Población económicamente activa:**

  Popayán al ser considerada como ciudad universitaria, ve reflejada esta característica en su pirámide poblacional, dado que aglomera una gran proporción de población entre 20 y 29 años, aproximadamente el 18% del total de la población; 89% de población urbana, lo que ayudaría a la organización a tener colaboradores jóvenes y con conocimientos actualizados, por otro lado teniendo.

- **Desempleo:**

  Popayán hoy es la ciudad número 10 en el ranking de las capitales con mayores tasas de desocupación del país, con una tasa del 11,9% el valor acumulado de enero a diciembre de 2017.la cifra fue menor a la del año anterior, un hecho histórico cuando por mucho tiempo lidero el top. Curiosamente el comportamiento negativo de otras capitales hizo descender en los puestos a la capital del cauca.

  Hoy el desempleo en Popayán es de 9,1%, cifra de un digito por debajo de la media nacional que fue de, 9,7%.

  El desempleo afecta positiva o negativamente ya que al existir un desempleo alto, las personas pueden adquirir las motocicletas para darles uso para un trabajo informal y crezcan las ventas o al ver tanto desempleo no habrá dinero para adquirir las motocicletas lo cual no será bueno para la organización. Al poder crecer en ventas y en general, la empresa tendrá la posibilidad de abrir nuevas sucursales y generaría de este modo empleo, contribuyendo así a que la cifra de desempleo en la ciudad disminuya.

- **Inflación:**

  Según el DANE las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio mensual (0,94%) fueron: Quibdó (1,32%), Bogotá (1,02%%), Cali (1,02%), Popayán (0,96%).

  El índice de precios al consumidor, IPC, se ubicó en 0,94% para marzo, tasa superior en 0,35 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2015, cuando fue de 0,59%

Esto afecta negativamente a la empresa ya que al incrementar la inflación el poder adquisitivo de las personas disminuye y tienden a comprar menos, por lo tanto las ventas bajaran.
La empresa depende de proveedores y la inflación también dispara los precios para las materias primas, lo cual no es bueno parta la organización.
Tendrán que reducir gastos y mejorar la competitividad.

7.6.4. Entorno medio ambiental

Las motocicletas deben cumplir con el tecno mecánica y emisión de gases contaminantes, la cual se debe realizar anualmente, su propósito es procurar por motivos de seguridad vial y de cuidado medioambiental que el propietario de un vehículo mantenga en perfectas condiciones, no es opcional sino una obligación.

Como empresa comercializadora no se tiene ninguna obligación ambiental, sin embargo, las actuaciones comerciales y administrativas se enfocan en preservar el medio ambiente a través de actividades de reciclaje, uso eficiente de energía/papelería.

7.6.5. Entorno político legal

Dentro del entorno político legal se encuentran todas aquellas normas y leyes que existen para que la empresa Moto Montaña del Sur pueda funcionar, también los derechos que tienen los clientes, las cuales se mencionaran a continuación:

- **Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito:** La motocicleta es un vehículo automotor de dos ruedas en línea, con capacidad para el conductor y el acompañante, de acuerdo a esta definición la motocicleta no está autorizada para llevar carga.

- **Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito:** La motocicleta es un vehículo automotor de dos ruedas en línea, con capacidad para el conductor y el acompañante, de acuerdo a esta definición la motocicleta no está autorizada para llevar carga.

- **Artículo 137 Decreto 2150 de 1995:** Establece que los vehículos que sean de diseño y fabricación nacional deberán enviar las características de los modelos para su aprobación por parte las autoridades de desarrollo económico y ambiental. En consecuencia una vez aprobado por las autoridades antes mencionadas podrá efectuar la matrícula del automotor en cualquier organismo de tránsito, anexando para el efecto la factura de compra, recibo de pago de los impuestos y certificado de inscripción ante el RUNT.

Derechos:

Derecho a recibir productos de calidad: Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado.

Derecho a la seguridad e indemnidad: Derecho a que los productos no causen daño en condiciones normales de uso y a la protección contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad de los consumidores.

Derecho a recibir información: Obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezcan o se pongan en circulación, así como sobre los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos.

Derecho a recibir protección contra la publicidad engañosa.

Derecho a la reclamación: Reclamar directamente ante el productor, proveedor o prestador y obtener reparación integral, oportuna y adecuada de todos los daños sufridos, así como tener acceso a las autoridades judiciales o administrativas para

el mismo propósito, en los términos de la presente ley. Las reclamaciones podrán efectuarse personalmente o mediante representante o apoderado.

Protección contractual: Ser protegido de las cláusulas abusivas en los contratos de adhesión, en los términos de la presente ley.

Derecho de elección: Elegir libremente los bienes y servicios que requieran los 2 / 62 LEY 1480 DE 2011(Octubre 12) consumidores.

7.6.6. Entorno socio-cultural

En la ciudad de Popayán existe un ambiente competitivo, pero Moto Montaña del Sur tiene una gran ventaja ya que es la única marca que ofrece 4 años de garantía o 50.000 km.

Es posible entrar muy fácilmente en este mercado, por lo cual si no se cuenta con una proyección, los competidores tomaran ventaja, por lo tanto la estrategia de posicionamiento debe ser muy fuerte. Las alianzas con proveedores son muy importantes, ya que son la fuente de ingreso para la empresa.

La principal amenaza culturalmente para la empresa son los diferentes paradigmas que las personas tienen para adquirir una motocicleta, se sabe que ya existen marcas posicionadas en el mercado lo cual está muy ligado a las costumbres y formas de pensar de las personas así como los aspectos culturales.

Así mismo existe una tendencia del uso de motocicletas lo cual puede ser bueno para aumentar las ventas de la organización, ya que la publicidad voz a voz de los clientes funciona de manera positiva.

7.6.7. Entorno tecnológico.

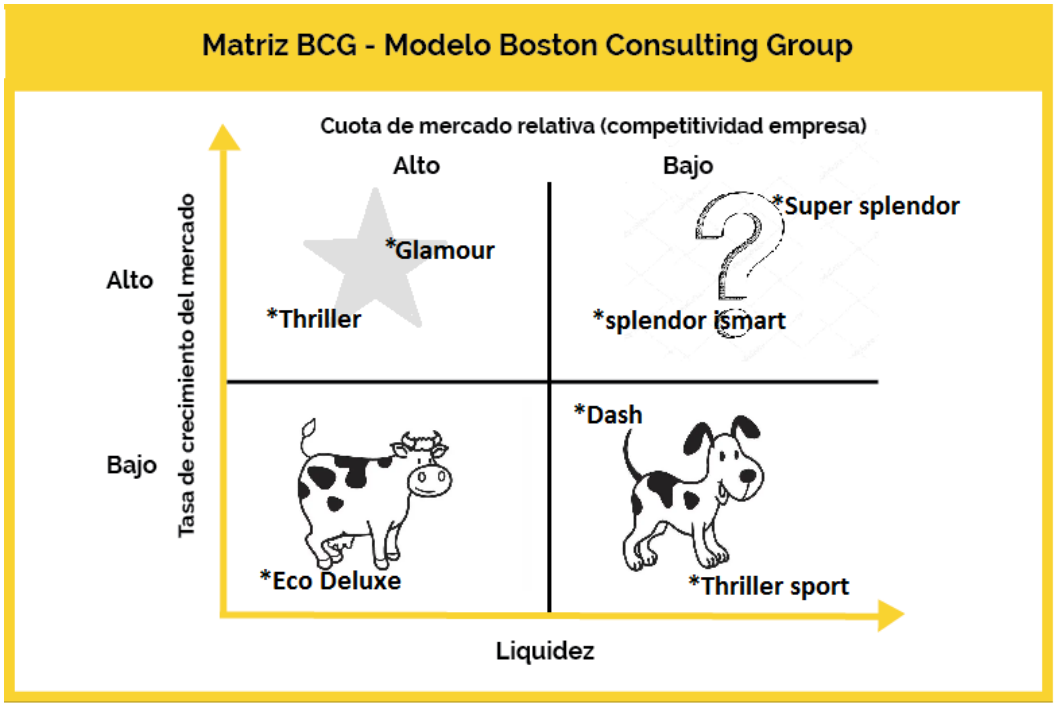
Enmarcando la empresa Moto Montaña del Sur en el sector tecnológico encontramos que la misma se encuentra en ventaja, debido a que esta hace publicidad por medio de redes sociales, lo cual este sector se encuentra en

crecimiento desde los últimos años. En el país existen 5.054.877 suscriptores a Internet fijo y móvil, de los cuales 3.654.884 son suscriptores de banda ancha, informó el ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
La empresa Moto Montaña del Sur, cuenta con motocicletas de tecnología smat dray lo cual permite a estas ahorrar un 10% más de combustible que las motocicletas de la competencia lo cual es una gran ventaja para poder cerrar negocios efectivos.

En cuanto a la tecnología que se utiliza en la organización, los nuevos desarrollos impactan de una manera positiva ya que nos permiten la comunicación instantánea con los clientes, lo cual es lo que se busca desde la organización, realizando un seguimiento a estos; un acceso inusitado a la información, la simplificación de muchas tareas que antes llevaban muchísimo esfuerzo, y la posibilidad de vivir más y mejor, existen App que permiten también a los clientes estar en contacto todo el tiempo con la organización lo cual hará que se familiarice más con esta.

7.7. MATRIZ DE ANALISIS DE CRECIMIENTO – PARTICIPACION (BCG)

La matriz BCG, es una metodología gráfica que se emplea para el análisis de crecimiento o participación en donde cada cuadrante se encuentra representado por un icono y el propósito es ayudar en la toma de decisiones de la empresa en cuanto a que productos se deben invertir, dejar de hacerlo, o simplemente desistir de la venta de ese producto.



Nota: De acuerdo con la información suministrada por la administradora de la empresa Moto Montaña del sur, se determinó cada producto en su respectivo cuadrante.

Se encuentra en el cuadrante “estrella”, la motocicleta Thriller y glamour ya que sus ventas tuvieron un crecimiento significativo del 31,58% y 89,29% respectivamente y se necesita de inversión para que sigan creciendo, en el cuadrante “interrogante”, la Super Splendor y la Splendor Ismart las cuales no se sabe cuál será su evolución en el tiempo, pues tiene mercado con rápido crecimiento pero con baja participación; en el cuadrante “vaca”, se ubica la Eco Deluxe, ya que es la motocicleta más vendida en el mercado y por último el cuadrante “perro” donde se encuentran las motocicletas Dash y Thriller sport, ya que sus ventas no son significativas y tienen bajo crecimiento en el mercado.

7.8. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz EFI sirve de instrumento para formular estrategias resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la

empresa Moto Montaña del Sur y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas de la organización.

Tabla 16: MATRIZ EFI

Matriz EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
Alianza con entidades bancarias	0,12	4	0,48
Calidad de servicio	0,10	4	0,4
Poder de negociación proveedores	0,05	3	0,15
Poder de negociación de clientes	0,07	4	0,28
Imagen corporativa atractiva	0,08	4	0,32
Buen uso de medios de publicidad	0,04	4	0,16
La empresa cuenta con recursos propios suficientes para su funcionamiento.	0,03	3	0,09
Se cuenta con una rentabilidad de inversión	0,05	3	0,15
Mayor garantía en la motos	0,03	3	0,09
Usuarios dispuestos a pagar por un buen producto	0,04	3	0,12
Capacidad de endeudamiento	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
La empresa no cuenta con una proyección a corto, mediano y largo plazo	0,11	1	0,11
Pérdida de clientes debido a el posicionamiento de las diferentes marcas	0,05	2	0,10
Bajo stock de repuestos en el concesionario.	0,04	2	0,08
Pocos convenios con entidades financieras para su clientes	0,05	3	0,15
No tienen bases de datos de proveedores	0,05	2	0,1
Tiempo de pago a proveedores	0,04	1	0,04

Fuente: elaboración propia

Nota: La escala de valoración se determinó por la información suministrada por la administradora de la empresa Moto Montaña el sur.

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso que tiene cada factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que tienen gran influencia en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos y es así como el total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Por otra parte a las fortalezas se les asigno una calificación entre 3 y 4, indicando que 3 es una fuerza menor y 4 una fuerza mayor; y a las debilidades calificaciones de 1 y 2, siendo estas debilidades mayores y menores.
Por lo tanto el análisis EFI permite reconocer que referente a factores claves de éxito, la empresa se encuentra bien encaminado, pues posee un ambiente interno favorable gracias a que sus fortalezas se encuentran en mayor medida que sus debilidades, así como a su vez, estas fortalezas tienen un mayor impacto en la organización; pues las fuerzas internas cuentan con un peso ponderado total de 2.44 contra 0.58 de las debilidades.

Fuente: http://planeacionestrategica.blogspot.es/i2009-06/2

7.9. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite obtener información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del entorno externo de la empresa Moto Montaña del Sur.

Tabla 17: MATRIZ EFE

Matriz EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Alta Concentración de clientes	0,19	3	0,57
Alta Demanda del producto en la región	0,08	3	0,24
Canales de comunicación en la región	0,05	2	0,1
Representación de una marca con buena aceptación en el mercado	0,13	4	0,52
Aumento del salario mínimo*	0,04	2	0,08
Transporte informal en la ciudad de Popayán	0,09	2	0,18
AMENAZAS			
Lealtad del cliente a otras marcas	0,09	3	0,27
La empresa Moto Montaña del Sur, compite con marcas posicionadas en el mercado	0,05	3	0,24
Aumento de la competencia	0,04	2	0,08
Productos sustitutos o complementarios como las motocicletas eléctricas, los carros, etc.	0,05	3	0,15
Bloqueos de la vía Cali – Popayán para la entrega del inventario de motos.	0,06	3	0,21
Clima de la ciudad de Popayán.	0,05	2	0,1
La competencia posee varias sucursales	0,05	3	0,15
Alta accidentalidad de motocicletas	0,03	2	0,06
	1,00		2,95

Fuente: elaboración propia

Nota: La escala de valoración se determinó por la información suministrada por la administradora de la empresa Moto Montaña el sur.

***** El aumento del salario mínimo es una oportunidad para la empresa, ya que por información de la administradora; los clientes que buscan adquirir las motocicletas, son personas que ganan un salario mínimo legal vigente y dependiendo de las obligaciones que tengan en ese momento con otras entidades financieras, se le realiza el crédito para la compra de la moto, en algunos casos por ser tan bajo este sueldo se les ha negado la financiación, porque no les alcanza el dinero para pagar diferentes préstamos a la vez; y así mismo si el SMLV incrementa las personas tendrán más capacidad de pago.

Las calificaciones que se le dan a la matriz EFE, indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 es superior, 3 está por arriba de la media, 2 es la media y 1 es mala.

En la EFE el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Por lo tanto el ponderado de la empresa Moto Montaña del Sur, nos dio un resultado de 2,95 el cual está por encima de la media lo cual indica que la empresa es capaz de implementar estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Fuente: http://planeacionestrategica.blogspot.es/i2009-06/2

7.10. MATRIZ DOFA

Mediante la matriz DOFA se realizará un diagnostico organizacional que permitirá conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización con respecto al entorno; y así adoptar las estrategias necesarias para superar los principales problemas que registre.

Tabla 18: MATRIZ DOFA

DOFA		**Condición interna**	
		Debilidades (D)	**fortalezas (F)**
		• La empresa no cuenta con una proyección a corto, mediano y largo plazo • Pocos convenios con entidades financieras para sus clientes • Pérdida de clientes debido a el posicionamiento de las diferentes marcas	• Mayor garantía en las motos • La empresa cuenta con recursos propios suficientes para su funcionamiento • Capacidad de endeudamiento
Condición externa	**Oportunidades (O)**	**Estrategias (DO)**	**Estrategias (FO)**
	• Alta concentración de clientes • Representación de una marca con buena aceptación en el mercado • Alta Demanda del producto en la región • Transporte informal en la ciudad de Popayán	• Implementar políticas y estrategias que permitan la fidelización de los clientes • Crear convenios con más proveedores y entidades financieras que permitan ampliar el mercado y así mismo crecer en ventas con una buena representación de la marca.	• Aprovechar el buen uso de los medios de comunicación y publicidad para fidelizar al cliente. • Crear una posición de marca por medio de inversiones en promoción y publicidad.
	Amenazas (A)	**Estrategias (DA)**	**Estrategias (FA)**
	• Aumento de la competencia • La empresa Moto Montaña del Sur, compite con marcas posicionadas en el mercado • Productos sustitutos o complementarios como las motocicletas eléctricas, los carros, etc.	• Diferenciar la comercialización del producto con ideas innovadoras, con el fin posicionar la empresa en el mercado. • Crear líneas estratégicas, que permitan a la empresa ser competitiva frente al mercado.	• Garantizar el servicio post venta. • Utilizar de forma eficiente los recursos para poder ser competitivos frente a las diferentes marcas que existen en el mercado • realizar campañas de sensibilización sobre el uso y conducción

	• Alta accidentalidad de motocicletas • La competencia posee varias sucursales		adecuado de las motocicletas. .

8. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

A continuación, se refleja la propuesta para la empresa Moto Montaña del Sur, basada en la información obtenida en las encuestas, entrevista y el proceso de observación, dicha información se encuentra soportada en el diagnóstico del trabajo.

8.1. LINEAS ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA MOTO MONTAÑA DEL SUR

8.1.1. Líneas estratégicas de procesos: En la matriz DOFA se evidencia como debilidad en la organización no contar con una proyección de corto, mediano y largo plazo, por lo cual se efectúan estrategias, procesos y procedimientos que aporten un valor concreto a la empresa Moto Montaña del sur y su direccionamiento.

Tabla 19: LINEA ESTRATEGICA DE PROCESOS

LINEA ESTRATEGICA DE PROCESOS				
OBJETIVO	Analizar el desempeño de la situación actual de la empresa en el presente año, para determinar el componente estratégico de la organización.			
ESTRATEGIA: Realizar un estudio de entornos e involucrados de la organización.				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**INDICADOR**	**PRESUPUESTO**

Evaluar las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores.	Directivos	2 Meses	Numero de fuerzas externas encontradas que benefician o perjudiquen a la empresa	$0
Evaluar los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos.	Directivos	2 meses	Documentación del análisis de los recursos de la empresa.	$0
Realizar proyecciones de largo plazo de acuerdo a los aspectos encontrados en dichas evaluaciones.	Directivos	5 meses	Numero de proyecciones de largo plazo realizadas a partir de las evaluaciones.	$0

Fuente: elaboración propia

8.1.2. Línea estratégica de gestión de mercados: las estrategias planteadas en la matriz DOFA dan a conocer que es necesario realizar un análisis de las 4p con el objetivo de identificar factores que tengan un impacto relevante y significativo sobre su operación ahora o en el futuro.

Producto: la empresa cuenta con 7 tipos de motocicletas los cuales son:

Tabla 20: productos de la empresa Moto Montaña del Sur

MODELO	CILINDRAJE	COLORES
ECO DELUXE	97	NEGRO VERDE, NEGRO AZUL, NEGRO GRIS, NEGRO ROJO
SPLENDOR ISMART	110	NEGRO AZUL, NEGRO GRIS, NEGRO ROJO
DASH	110	BLANCO ROJO, NEGRO, GRIS, AZUL
GLAMOUR	125	NEGRO GRIS, NEGRO AZUL, NEGRO ROJO
SUPER SPLENDOR	125	NEGRO GRIS, NEGRO ROJO, NEGRO
THRILLER	150	NEGRO, ROJO, VERDE
THRILLER SPORT	150	ROJO, BLANCO, NEGRO

Nota: Las motocicletas se entregan a los clientes con todos los documentos al día, como el SOAT, tecno mecánica por 2 años, y tarjeta de propiedad.

- **Precio:** las motos que ofrece el concesionario oscilan entre $3.970.000 y $5.838.000.
  Ofrecen varias modalidades de pago para las personas que desean adquirir los productos, la motocicleta de contado, el crédito directamente con la empresa, dando el 60% del valor de la moto como inicial, facilitando hasta 18 meses de plazo para cancelar la deuda o credicontado con plazo a 3 meses sin cobrar ningún tipo de interés, por último se manejan entidades financieras las cuales son progreser y Finamiga, manejado créditos desde 0 cuota inicial dependiendo de la experiencia crediticia y hasta 48 meses de plazo, que es la opción más elegida por los clientes.
  Cuando el cliente compra de contado se hace un descuento de $100.000 independiente del tipo y modelo de la motocicleta, teniendo en cuenta que el dueño de la empresa puede realizar este tipo de descuentos sin afectar la utilidad que deja cada venta ya que se compensa con el desembolso de los créditos que realizan los clientes con las entidades financieras.

- **Plaza:** El producto después de ser ensamblado en Villa Rica por Hero es distribuido a los diferentes puntos de venta, mediante transporte terrestre para que las motocicletas sean comercializadas en el concesionario y así mismo sean ofrecidas y vendidas directamente al cliente por los asesores de la organización que realizan estas funciones.

- **Promoción:** las motocicletas de marca Hero son las únicas que ofrecen una garantía de 4 años o 50.000 km en cuanto a motor y tecnología, la publicidad que maneja es voz a voz, por medio de redes sociales, publicidad radial en Tropicana, volanteo y playas de ventas en diferentes sectores de la ciudad. Cuando las motocicletas son de modelos pasados ofrecen bonos de descuentos con cualquier modalidad de pago para que así exista rotación de inventario, además de esto le obsequian al cliente casco, chaleco, kit de herramientas, capas, termos, llaveros, gorras marcados con el logo de la empresa.

Tabla 21: LINEA ESTRATEGICA DE MERCADOS

LINEA ESTRATEGICA DE MERCADOS				
OBJETIVO	Incrementar el porcentaje de mercado que Moto Montaña del sur posee actualmente.			
ESTRATEGIA: Realizar un plan de marketing				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**INDICADOR**	**PRESUPUESTO**
Disminuir la compra de productos no rentables	Directivos y jefe de área comercial	1 año	Cantidad de productos no rentables que se dejaron de comprar, frente al año anterior	$0
Poner en marcha campañas publicitarias para captar nuevos clientes a través de una página web.	Directivos y jefe de área comercial	8 meses	Número de clientes captados a través de campañas publicitarias en páginas web.	$2,000,000
Identificar la estrategia más efectiva de llegar al	Directivos y jefe de área comercial	6 meses	Número de clientes atraídos	$0

cliente, de acuerdo con la estrategia empresarial de la organización.			por cada estrategia.	
Ofrecer bonos de descuento adicional en fechas especiales	Directivos y jefe de área comercial.	5 meses	Número de ventas que se realizaron a través de la campaña de bonos de descuento.	
Construir relaciones con entidades financieras que permitan a los clientes adquirir las motocicletas de una manera más fácil y así garantizar la retención y el crecimiento de los clientes.	Directivos Y jefe de área comercial	1 año	(número de convenios con entidades financieras/número de entidades financieras totales)*100	$0

Fuente: elaboración propia

8.1.3. Línea estratégica de gestión humana: los colaboradores son parte fundamental para el funcionamiento de la empresa. En las encuestas realizadas a los empleados de la empresa se da la necesidad de que estos conozcan las metas y objetivos tanto del cargo como de la empresa y consigo se pueda contribuir y mejorar la productividad.

Tabla 22: LINEA ESTRATEGICA DE GESTION HUMANA

ESTRATEGIA DE GESTION HUMANA				
OBJETIVO	Aumentar la productividad de los colaboradores de la empresa			
ESTRATEGIA: Medir y administra el desempeño de los colaboradores, para alcanzar el éxito personal y organizacional.				
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**INDICADOR**	**PRESUPUESTO**
Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de manera individual.	Área de talento humano	6 meses	Objetivos cumplidos/objetivos establecidos.	$0
Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.	Área de talento humano	1 año	Número de aspectos negativos/número total de aspectos	$0

Tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.	Área de talento humano	2 años	Medidas correctivas/ total de medidas.	$0

Fuente: elaboración propia

8.2. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRADO DE LA EMPRESA MOTO MOTAÑA DEL SUR

8.2.1. Herramienta de gestión de la línea estratégica de procesos

Tabla 23: Herramienta de gestión de la línea estratégica de procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE
Línea estratégica de procesos	Analizar el desempeño de la situación actual de la empresa en el presente año, para determinar el componente estratégico de la organización.	Realizar un estudio de entornos e involucrados de la organización.	Evaluar las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores.	Numero de fuerzas externas encontradas que benefician o perjudiquen a la empresa.	2 meses	fuerzas identificadas que influyen en la organización en cada ámbito actualmente-fuerzas identificadas en el anterior año	Unidades	Identificar el estado actual de la empresa	Directivos
			Evaluar los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos.	Documentación del análisis de los recursos de la empresa	2 meses	Análisis realizados de los recursos de la empresa en el año actual-análisis de los recursos del año anterior.			
			Realizar proyecciones de largo plazo de acuerdo a los aspectos encontrados en dichas evaluaciones.	Número de proyecciones de largo plazo realizadas a partir de las evaluaciones.	5 meses	Conteo de			

Tabla 24: Herramienta de gestión de la línea estratégica de gestión de mercados

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE
GESTION DE MERCADOS	Incrementar el porcentaje de mercado que Moto Montaña del sur posee actualmente.	Realizar un plan de marketing	Disminuir la compra de productos no rentables	Cantidad de productos no rentables que se dejaron de comprar, frente al año anterior	1 año	(ventas actuales – ventas del año anterior)/ventas del año anterior *100)	Porcentaje	Obtener una rentabilidad mayor en el año	Directivos y jefe de área comercial
			Poner en marcha campañas publicitarias para captar nuevos clientes a través de una página web.	Número de clientes captados a través de campañas publicitarias en páginas web.	8 meses				
			Identificar la forma más efectiva de llegar al cliente, de acuerdo con la estrategia empresarial de la organización.	Número de clientes atraídos por cada estrategia.	6 meses				
			Ofrecer bonos de descuento adicional en fechas especiales	Número de ventas que se realizaron a través de la campaña de bonos de descuento.	5 meses				
			Construir relaciones con entidades financieras que permitan a los clientes adquirir	(número de convenios con entidades financieras/número de	1 año				

			las motocicletas de una manera más fácil y así garantizar la retención y el crecimiento de los clientes.	entidades financieras totales)*100					

Tabla 25: Herramienta de gestión de la línea estratégica de gestión humana

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERIODICIDAD	FORMULA DE ÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE
Gestión humana	Aumentar la productividad de los colaboradores de la empresa	Medir y administra el desempeño de los colaboradores, para alcanzar el éxito personal y organizacional.	Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de manera individual.	Objetivos cumplidos/objetivos establecidos	6 meses	(Metas de productividad alcanzadas/total de metas de productividad)*100	Porcentaje	Mejorar y aumentar el desempeño de los colaboradores	Área de talento humano
			Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.	Número de aspectos negativos/número total de aspectos	1 año				
			Tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.	Medidas correctivas/ total de medidas.	2 años				

9. CONCLUSIONES

- Moto Montaña del Sur es una empresa con una posición fuerte, pero débil estratégicamente, dado que la administración se estaba manejando de una manera empírica, y no se estaban creando las estrategias necesarias que permitieran sacar provecho a las oportunidades que el entorno le brinda, por otro lado, estrategias que minimizan el impacto de las amenazas.

- La implementación de un plan estratégico permitirá el fortalecimiento de las actividades de la empresa y a la generación de ventajas competitivas, lo cual genera beneficios y aportes importantes para la organización, tales como: acceso a proyectos de desarrollo empresarial, Acceso a créditos y otros servicios financieros, orientación y acompañamiento en la implementación de nuevas herramientas de gestión de pymes, formación y capacitación en gestión formal de pymes.

- El plan estratégico brinda a Moto Montaña del Sur una herramienta esencial para la toma de decisiones, con respecto a los factores que se identifican a través de la aplicación de las diferentes matrices.

- El desarrollo de esta propuesta de plan estratégico contó con participación directa de la alta gerencia de la organización, lo que hace evidente el compromiso y la importancia de una herramienta para ser más competitivo y estar a la vanguardia de los cambios del mercado. Además de demostrar que Moto Montaña del Sur es una empresa abierta al cambio lo que supone una rápida adaptación a los mismos.

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia, dar a conocer a todos los colaboradores la plataforma filosófica, con el propósito de que se trabaje por un objetivo en común entre todos los integrantes de la organización y se fomente un sentido de pertenencia con la empresa.

- Implementar las actividades planteadas en el plan de acción con el objetivo de que se cumpla a cabalidad el plan estratégico de la empresa Moto Montaña del Sur.

- En caso de llevar a cabo las propuestas aquí planteadas, se recomienda a la gerencia establecer evaluaciones periódicas del cumplimiento de dichos objetivos, con el propósito de obtener retroalimentación, que servirá para la toma de decisiones futuras.

- La plataforma estratégica cuenta con un alcance determinado, generalmente 5 años, tiempo durante el cual se deberán encaminar las acciones al cumplimiento de los objetivos propuestos, una vez terminado dicho lapso de tiempo se recomienda plantear nuevos objetivos, cuando estos se hayan cumplido, o, reevaluaciones o modificaciones en caso de que no.

11. BIBLIOGRAFÍA

- LÓPEZ CASTAÑO. Hugo. El Comportamiento de la Oferta y de la Tasa de Desempleo. Bogotá: Escala, 2000. 129 p. (ISBN es opcional)

- **Capitulo o partes de un libro escrito por el mismo autor**
  SMITH, Gordon V. y PARR, Russell L. Marked and cost approaches.
  En: Valuation of intellectual property and intangible asstes. 3ed. New York: John Wiley, 2000. p. 175-2 14

- **Periódico Completo**
  EL PAÍS. Cali, 11, febrero, 2008. 4 sec c. 32 p. ISSN 0124 – 891X Artículo de un periódico FERNÁNDEZ, Carlos F. Charlando con el médico: síndrome del tunen del Carpo, hay que dejar descansar las manos. En: El Tiempo. Bogotá D.C. 26, septiembre, 2006, sec. 2.p. 2. col. 3-5

- Publicación seriada
  Revista Colombiana de Sociología. Bogotá D.C. Diciembre, 1997, vol. 3, no. 2. ISSN 0120-159X

- **Artículo de revista**
  CLIFFORD, Stepanie La nueva ciencia de la contratación. En: Gestión. Abril-mayo, 2007, vol. 10 no. 2, p. 80-85

- **Congreso, conferencia o reunión**
  CONGRESO INTERNACIONAL DEL BARROCO IBEROAMERICANO. (3: 8-12, octubre, 2001: Sevilla, España).
- Memorias. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide, 2001. 130 p.

- **Documento o artículo presentado en congreso, conferencia o reunión**
  RESTREPO BOTERO, Dario Indalecio. El futuro de la descentralización: experiencias de quince años y perspectivas. EN. Encuentro Colombia Hacia la Paz (4: 18-20, julio: Ginebra, Valle). Memorias. Bogotá D.C.: luéd, 2003, p. 35-43
- LUMPKIN, Thomas y DESS, Gregory. Dirección estratégica. S.a. McGraw-Hill / interamericana de España, 2003.

- ACKOFF, Rusell. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For. Wiley, 1981.

- MARTÍNEZ, Daniel y GUTIÉRREZ, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos, 2005

- QUINN, James. Strategies for change: logical incrementalism. Homewood. IL: Irwin. 1980.

- STEINER, George. Planeación Estratégica. México: 31ava. Edición. Editorial Continental, 1997, P. 7 y 12.

- CAMPOS BUENO, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Madrid: Pirámide, 1996, P.76.

- CORREDOR, Julio. La planificación estratégica. Venezuela: Vadell Hermanos Editores C.A, 2007, P. 56.

- GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. Bogotá: 3R Editores. 2003.

- PIZO, Yenni. Diseño de un plan estratégico para la estación variante norte de la cooperativa integral de transporte Rápido Tambo. Popayán, 2013, 57h. Trabajo de grado (Tecnólogo en gestión empresarial). Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca. Facultad de ciencias sociales y de la administración.

- CHICANGANA, Eider. URBANO, Pedro. Diseño del plan estratégico para la empresa Terramar S.A.S. Popayán, 2013, 80h. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca. Facultad de ciencias sociales y de la administración.

- SARRIA, Ana. DIAZ, Karin. Diseño de un plan estratégico para la organización Crunchi Pollo en la ciudad de Popayán. Popayán, 2014, 66h. Trabajo de grado. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca. Facultad de ciencias sociales y de la administración.

- CANACUAN, Alexis. GOMEZ, Laura. Diseño plan estratégico para la Estación de Servicio Servicentro Totoró en el departamento del Cauca. Popayán, 2014, 116h. Trabajo de grado (Tecnólogo en gestión empresarial). Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca. Facultad de ciencias sociales y de la administración.

- JACANAMICOY, Alba. MACIAS, Claudia. Diseño de un plan estratégico para el cuerpo de bomberos voluntarios de Popayán. Popayán, 2014, 124h. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca. Facultad de ciencias sociales y de la administración.

12. GLOSARIO

CILINDRAJE: es la denominación que se da a la suma del volumen útil de todos los cilindros de un motor alternativo

ESTRATEGIA: Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

INEXISTENCIA: Que no hay o existe algo.

FALENCIAS: Error que comete una persona al afirmar algo.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

ORGANIGRAMA: Es una empresa muestra gráficamente las jerarquías, relaciones y a veces hasta las funciones de los departamentos, equipos y personas que trabajan en la empresa.

PLANEACIÓN: Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida.

PLANEACION ESTRATEGICA: se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

PROCESOS: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo

SOAT: es un seguro obligatorio establecido por Ley con un fin netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales y muerte.

.

13. ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS

DIAGNOSTICO SOBRE EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOTOMONTAÑA DEL SUR.

Somos estudiantes de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, hacemos parte de la práctica empresarial denominada " diseño del plan estratégico de la empresa Moto Montaña del Sur". La información suministrada es de carácter confidencial.

1. **¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la empresa?**
   a) Menos de 6 meses
   b) Menos de 1 año
   c) Entre 1 año o 2 años
   d) Otra, ¿Cuál?

2. **¿Qué tipo de contrato tiene usted con la empresa?**

3. **¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa?**

4. **¿Conoce el perfil del cargo?**
   a) Si
   b) No
5. **¿Qué acciones realiza para cumplir con el objetivo del cargo?**

6. **¿Qué horario laboral maneja en la empresa?**
   a) 40 horas semanales
   b) 45 horas semanales
   c) 48 horas semanales
   d) Otro, ¿Cuál?

7. **¿Manejan horas extras en la empresa?**
   a) Si
   b) No

8. **¿Conoce los objetivos organizacionales y la filosofía de la organización?**
    a) Si
    b) No

9. **¿Se comunican los planes, actividades, y/o estrategias por parte de su jefe directo?**
10. **¿Tiene comunicación directa con su jefe?**
    a) Si
    b) No
11. **¿Se manejan indicadores o metas? ¿Cuáles?**
    a) Si, ¿Cuáles?
    b) No
12. **¿Si la respuesta es si en la anterior pregunta, ¿Qué se hace en caso de incumplirlos, que acciones se toman?**

13. **Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo.**
    a) Si
    b) No
14. **Si la respuesta es si en la anterior pregunta califique las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar esos resultados en:**
    a) Excelentes
    b) Buenos
    c) Regular
    d) Malo

ANEXO B: TABULACION DE LA ENCUESTA PARA EMPLEADOS

TABULACION DE ENCUESTAS PARA EMPLEADOS MOTO MONTAÑA DEL SUR

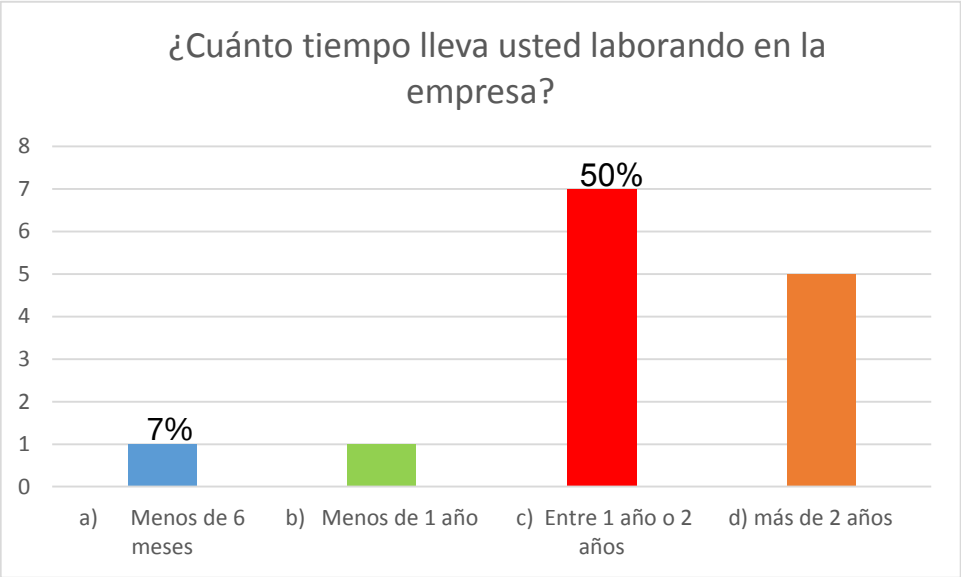
1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la empresa?

OPCIONES	TOTAL
a) Menos de 6 meses	1
b) Menos de 1 año	1
c) Entre 1 año o 2 años	7
d) más de 2 años	5

Fuente: elaboración propia

36%

7%



Grafica 1: antigüedad en la empresa

Fuente: *elaboración propia*

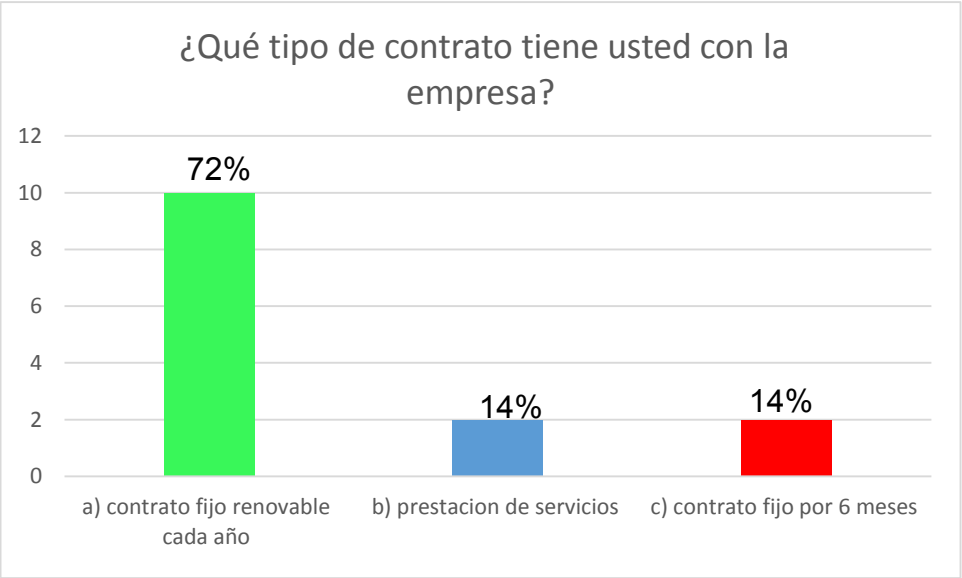
INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la encuesta realizada se puede determinar que del 100% de las personas encuestadas, el 14% lleva menos de 6 meses o menos de un año en la empresa, el porcentaje restante lleva entre un año o más de 2 años en el establecimiento.

2. **¿Qué tipo de contrato tiene usted con la empresa?**

OPCIONES	TOTAL
a) contrato fijo renovable cada año	10
b) prestación de servicios	2
c) contrato fijo por 6 meses	2

Fuente: elaboración propia



Grafica 2: Tipo de contrato

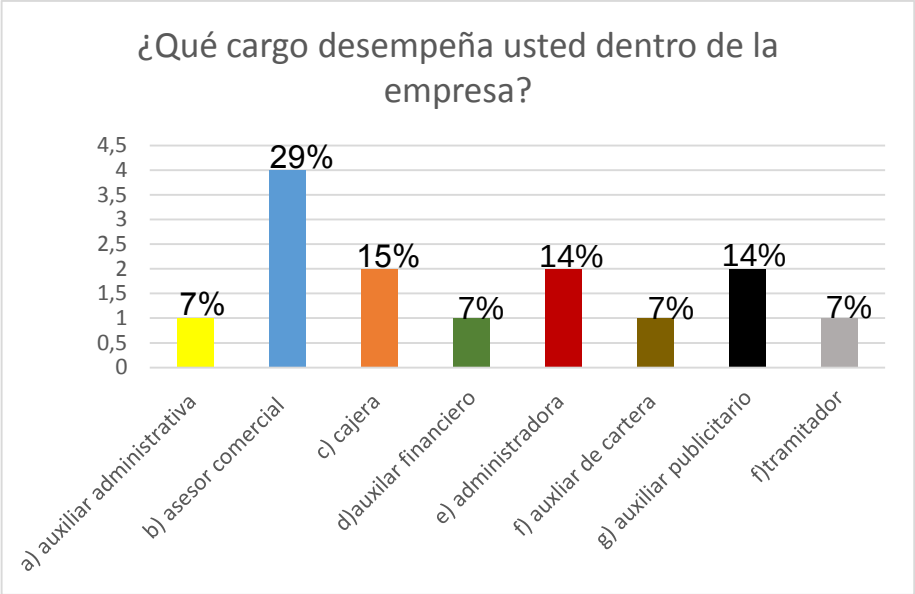
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
Del total de empleados en el concesionario el 72% cuenta con un contrato a término fijo el cual se renueva cada año, el otro 28% maneja contrato por prestación de servicios o fijo por 6 meses, los cuales no se saben si son renovables.

3. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa?

OPCIONES	TOTAL
a) auxiliar administrativa	1
b) asesor comercial	4
c) cajera	2
d)auxiliar financiero	1
e) administradora	2
f) auxiliar de cartera	1
g) auxiliar publicitario	2
f)tramitador	1

Fuente: elaboración propia



Grafica 3: tipo de cargo

Fuente:

elaboración propia

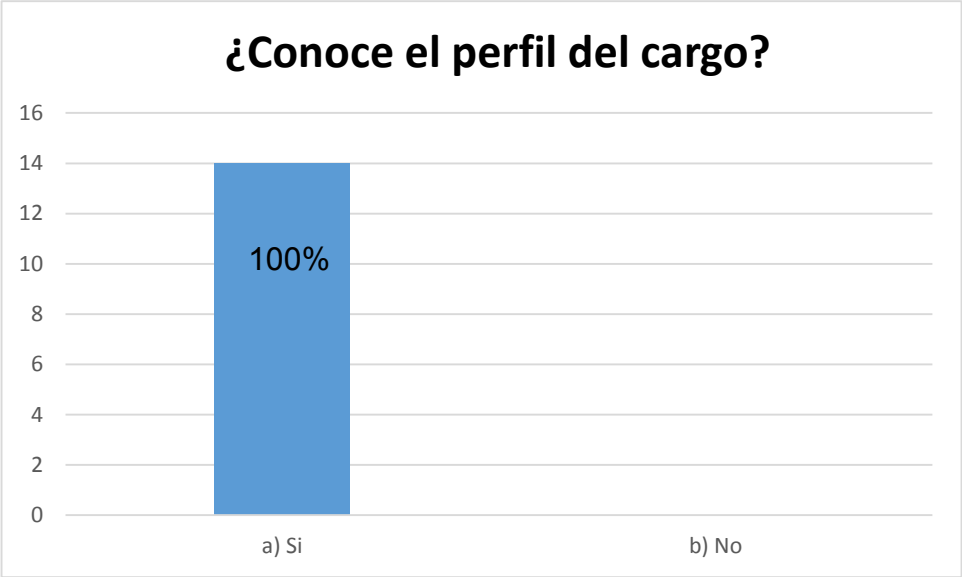
INTERPRETACIÓN:

Las personas encuestadas se desempeñan en los cargos de auxiliar administrativa, asesores comerciales, cajera, auxiliar financiero, administradora, auxiliar de cartera, auxiliar publicitario, y tramitador, con un total de 14 empleados

4. ¿Conoce el perfil del cargo?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	14
b) No	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 4: Conocimiento de perfil de cargo

Fuente: elaboración propia

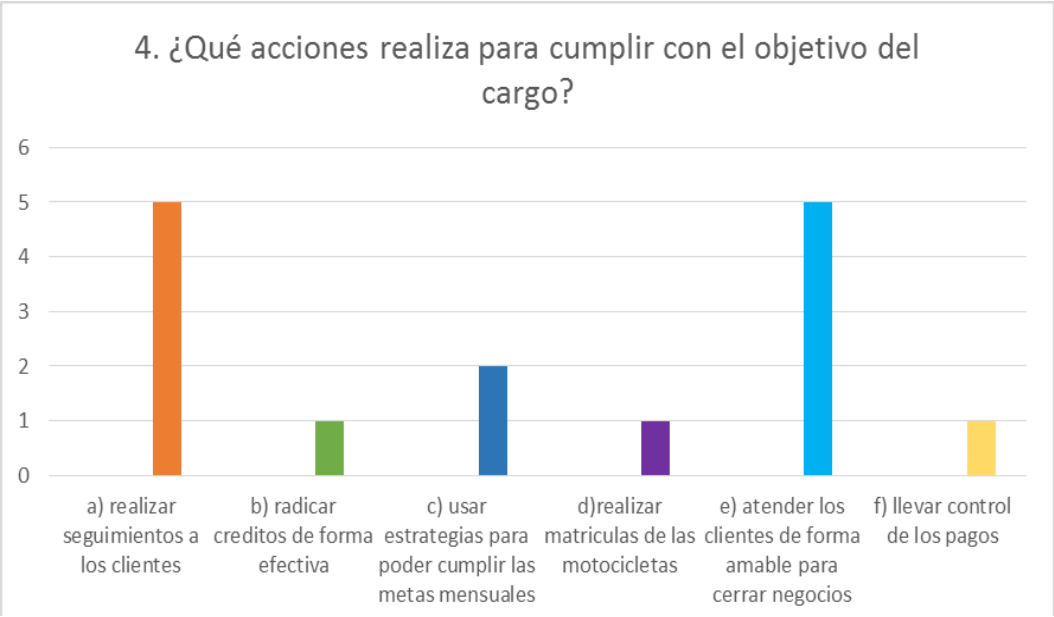
INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas, respondieron que conocen el perfil del cargo desempeñado, al ingresar a la empresa los colaboradores reciben una inducción donde se da a conocer las funciones de cada uno de ellos.

5. ¿Qué acciones realiza para cumplir con el objetivo del cargo?

OPCIONES	TOTAL
a) realizar seguimientos a los clientes	4
b) radicar créditos de forma efectiva	1
c) usar estrategias para poder cumplir las metas mensuales	2
d)realizar matriculas de las motocicletas	1
e) atender los clientes de forma amable para cerrar negocios	5
f) llevar control de los pagos	1

Fuente: elaboración propia



Grafica 5: Cumplimiento objetivo cargo

Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Se puede evidenciar que existe una igualdad de porcentaje entre las personas que realizan seguimientos a los clientes y las que atienden a los clientes de manera amable para cerrar negocios, con un porcentaje del 33% cada uno, existe un porcentaje del 7% que radica créditos de manera efectiva que equivale a una persona e igualmente 1 persona que realiza matriculas de las motocicletas, y el 13% utiliza estrategias para cumplir las metas que se establecen en el concesionario.

6. ¿Qué horario laboral maneja en la empresa?

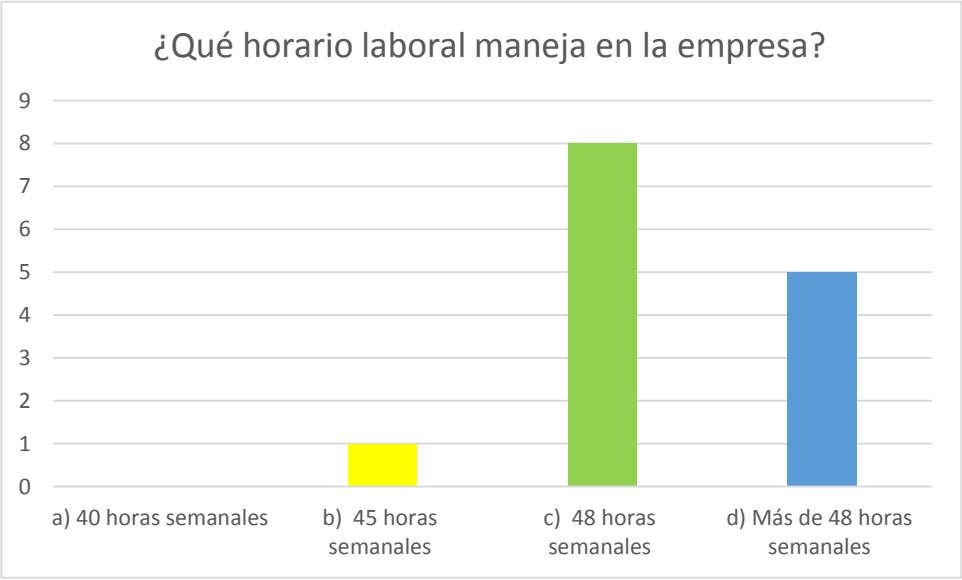
OPCIONES	TOTAL
a) 40 horas semanales	0
b) 45 horas semanales	1
c) 48 horas semanales	8
d) Más de 48 horas semanales	5

Fuente: elaboración propia

57%

36%

7%



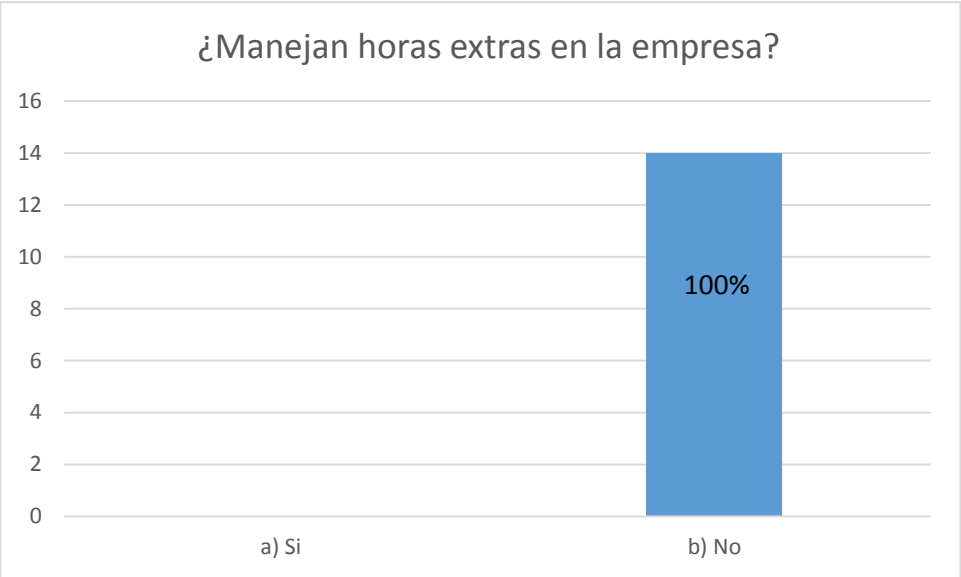
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
Se puede observar que el 57% de los colaboradores de la empresa Moto Montaña del Sur, laboran 48 semanales, el 36% laboran más de 48 horas semanales, el 7% restante labora 45 horas semanales, y ninguna persona labora menos de 40 horas semanales en el establecimiento.

7. ¿Manejan horas extras en la empresa?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	0
b) No	14

Fuente: elaboración propia



Grafica 6: Manejo horas extras

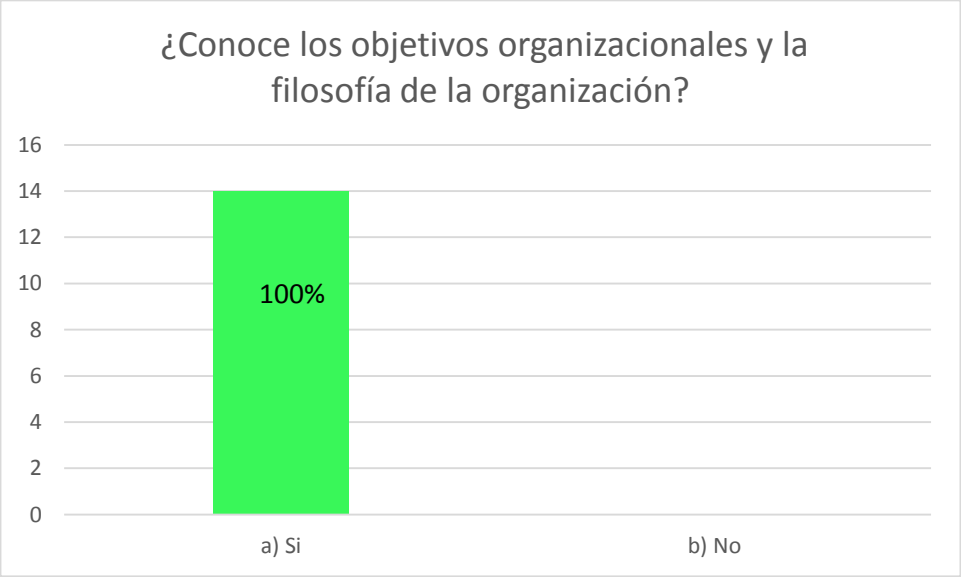
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
El 100% de los colaboradores de la empresa Moto Montaña del Sur no maneja horas extras.

8. ¿Conoce los objetivos organizacionales y la filosofía de la organización?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	14
b) No	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 7: conocimiento de objetivos organizacionales y filosofía de la empresa

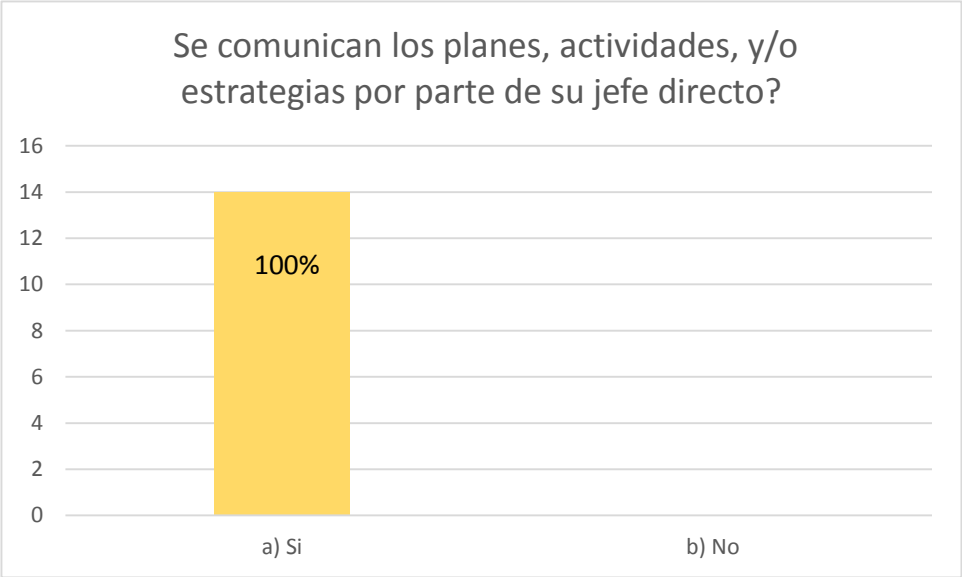
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
Las 14 personas las cuales equivalen al 100% de las personas encuestadas, manifiesta que si conoce los objetivos organizaciones y la filosofía de la organización.

9. ¿Se comunican los planes, actividades, y/o estrategias por parte de su jefe directo?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS
a) Si	14
b) No	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 8: comunicación de planes

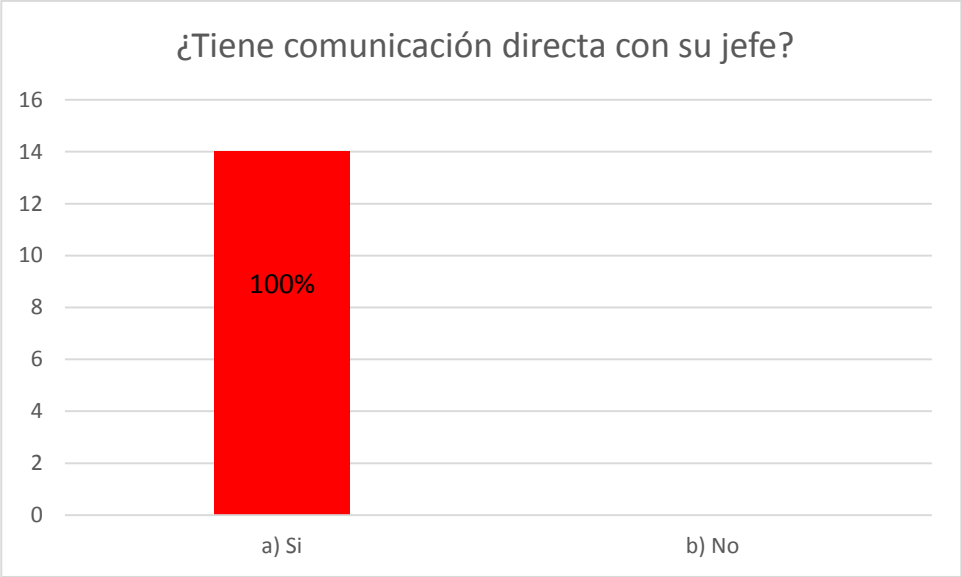
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
Se evidencia que al 100% de los encuestados se les comunica los planes, actividades y/o estrategias por parte de su jefe y saben cuál es la meta mensual a cumplir.

10. ¿Tiene comunicación directa con su jefe?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	14
b) No	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 9: Comunicación con superiores

Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

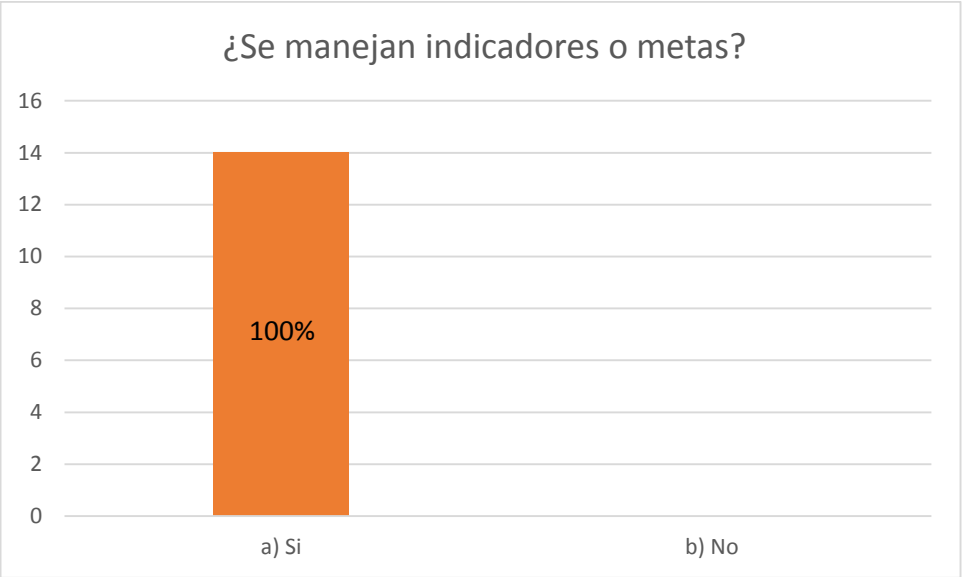
Los 14 empleados equivalente al 100% de los colaboradores de la empresa Moto Montaña del Sur manifiesta que tiene comunicación directa con su jefe, es favorable para los empleados ya que si existe alguna falencia pueden buscar una solución inmediata.

11. ¿Se manejan indicadores o metas? ¿Cuáles?

OPCIONES	TOTAL

a) Si	14
b) No	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 10: Indicadores o metas

Fuente: elaboración propia

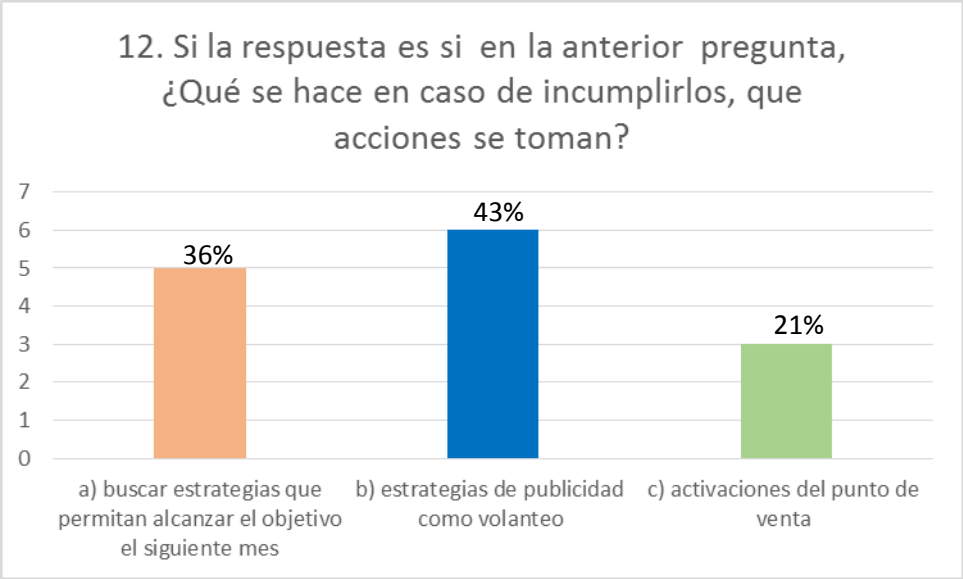
INTERPRETACIÓN:

El 100% de las personas encuestadas manifiesta que si manejan indicadores o metas, estas son establecidas por el concesionario y por Hero mensualmente dependiendo como se encuentre el mercado.

12. Si la respuesta es si en la anterior pregunta, ¿Qué se hace en caso de incumplirlos, que acciones se toman?

OPCIONES	TOTAL
a) buscar estrategias que permitan alcanzar el objetivo el siguiente mes	5
b) estrategias de publicidad como volanteo	6
c) activaciones del punto de venta	3

Fuente: elaboración propia



Grafica 11: Acciones tomadas por incumplimiento

Fuente: elaboración propia

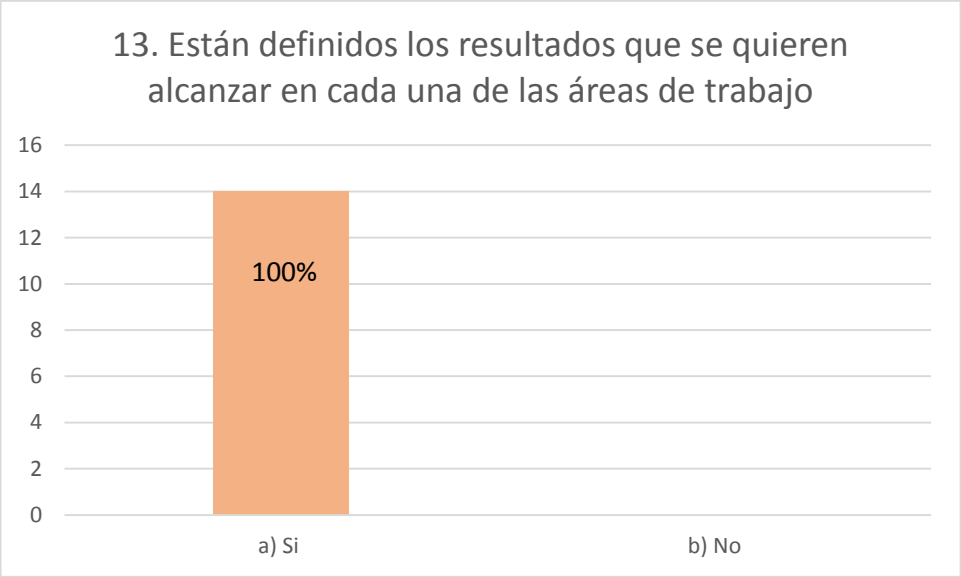
INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que el 43% de las personas encuestadas en caso de no cumplir las metas, busca estrategias para alcanzar el objetivo en el mes siguiente, el 36% manifiesta que utiliza estrategias como volanteo para conseguir más clientes efectivos, y el 21% restante que equivale a 3 personas busca realizar activaciones en el punto de venta de Moto Montaña del Sur.

13. Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo

OPCIONES	TOTAL
a) Si	14
b) No	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 12: Definición de resultados

Fuente: elaboración propia

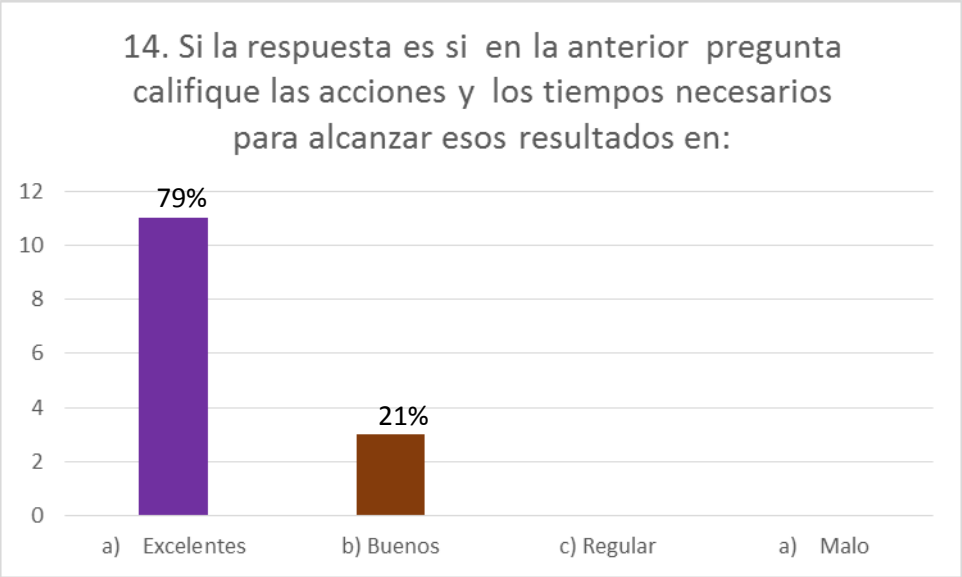
INTERPRETACIÓN:

Las 14 personas encuestadas en la empresa Moto Montaña del Sur conocen cuales son los resultados esperados para cada área de trabajo mensualmente.

14. Si la respuesta es si en la anterior pregunta califique las acciones y los tiempos necesarios para alcanzar esos resultados en:

OPCIONES	TOTAL
a) Excelentes	11
b) Buenos	3
c) Regular	0
d) Malo	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 13: Acciones y tiempos para alcanzar resultados

Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 79% de las personas encuestadas manifestaron que los tiempos para alcanzar los resultados y las acciones son excelentes para alcanzar los resultados, el 21% restante respondió que son solo son buenos.

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

ENCUESTA
MOTO MONTAÑA DEL SUR

La siguiente encuesta se hace con el fin de revisar la percepción general de la empresa, a través de los clientes. La información suministrada es de carácter confidencial.

1. **¿A través de qué medio conoció la empresa Moto Montaña del Sur?**
   a) Redes sociales
   b) Por medio de amigos o familiares
   c) Medios de comunicación como radio o televisión
   d) Personal de la empresa
   e) Otro ¿cuál?
2. **¿Al ser atendido, quedaron todas sus inquietudes claras con respecto a precio, marca y modelo de la moto?**
   a) Si
   b) No
3. **¿Cuál fue el factor de decisión para realizar la compra en la empresa Moto Montaña del Sur?**
   a) marca
   b) modelos
   c) tiempo garantía
   d) otro ¿Cuál?
4. **¿Quedo satisfecho con el producto?**
   f) Si
   g) No
5. **De las siguientes fallas cuales se deben mejorar:**
   h) Horarios de atención insuficiente
   i) Mala actitud del personal
   j) Falta de asesores
   k) Desaseo en las instalaciones
   l) Ninguna
   m) Todas las anteriores
   n) Otro, ¿Cuál?
6. **¿Recomendaría a la empresa Moto Montaña del Sur?**
   a) Si
   b) No,

ANEXO D: TABULACION DE LA ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA SEDE DE POPAYÁN

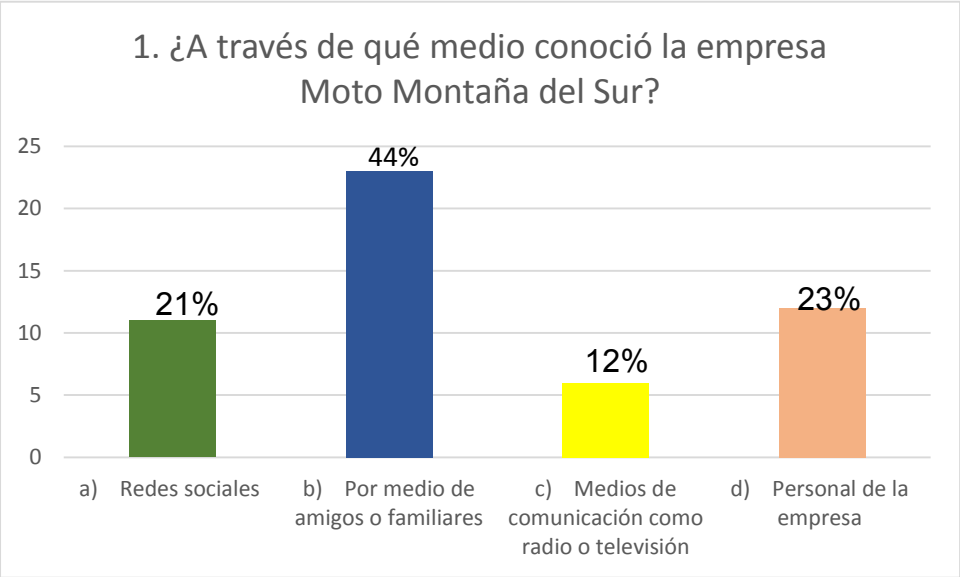
La siguiente encuesta se hace con el fin de revisar la percepción general de la empresa, a través de los clientes de Moto montaña de la ciudad de Popayán con un total de 52 personas que corresponde al 175, 76% de los clientes en el segundo semestre del año 2017.

La información suministrada es de carácter confidencial.

1. **¿A través de qué medio conoció la empresa Moto Montaña del Sur?**

OPCIONES	TOTAL
a) Redes sociales	11
b) Por medio de amigos o familiares	23
c) Medios de comunicación como radio o televisión	6
d) Personal de la empresa	12

Fuente: elaboración propia



Grafica 14: Medio por el cual conoció la empresa

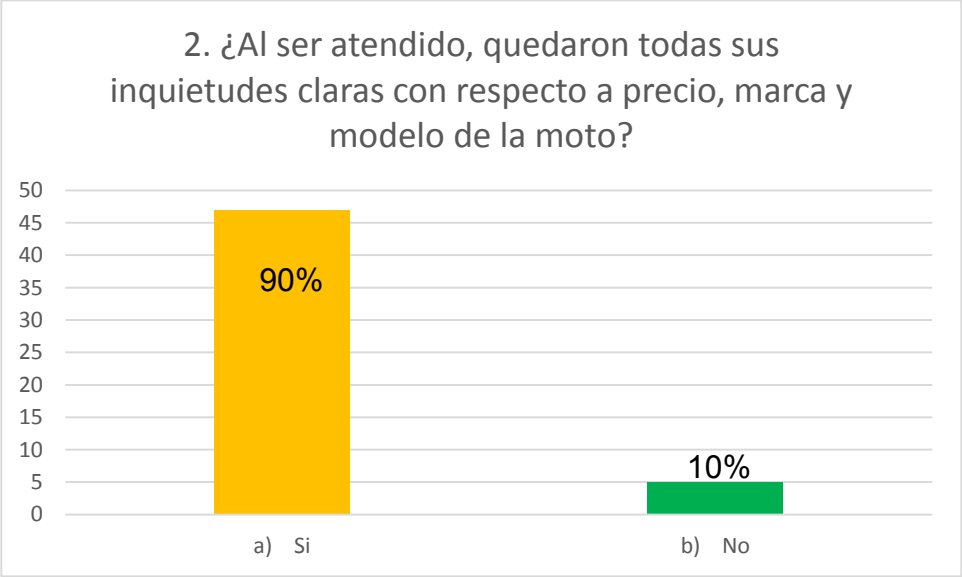
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
En la gráfica se puede observar que de acuerdo al total de personas encuestadas en la empresa Moto Montaña del Sur sede Popayán el 44% manifiestan que conocieron a la empresa por medio de amigos o familiares, el 12% a través de medios de comunicación como radio o televisión y el porcentaje restante respondió que conoció a la organización por medio de redes sociales o personal de la empresa, con un 21% cada opción, los resultados ahí reflejados se deben a que en el concesionario, para adquirir una motocicleta, los clientes cuentan con facilidad y la aprobación de crédito es eficiente y rápida, por tal razón las personas recomiendan el establecimiento a los otros consumidores.

2. **¿Al ser atendido, quedaron todas sus inquietudes claras con respecto a precio, marca y modelo de la moto?**

OPCIONES	TOTAL
a) Si	47
b) No	5

Fuente: elaboración propia



Grafica 15: Atención de inquietudes del cliente

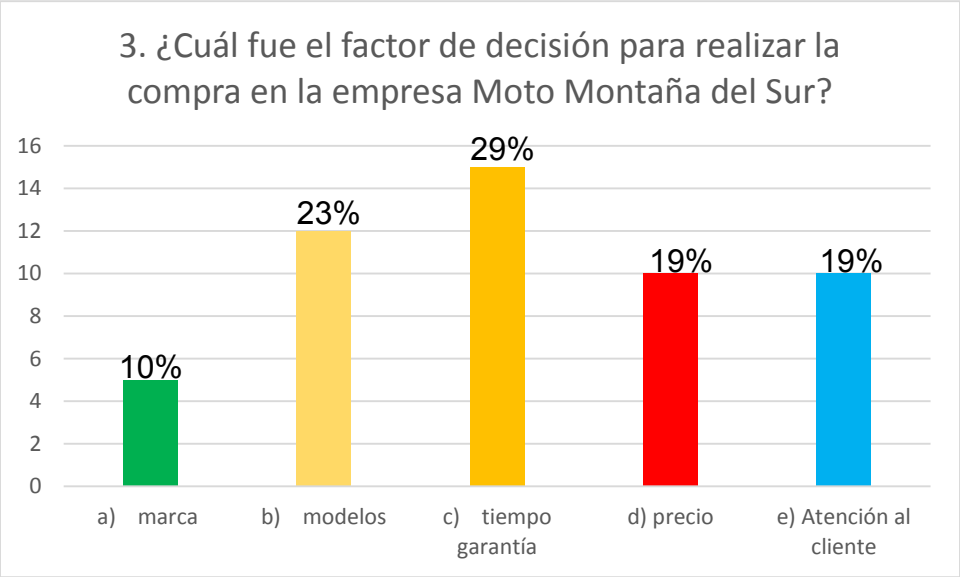
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
De las 52 personas encuestadas, el 90% que equivale a 47 personas, respondieron que respecto a precio, marca, y modelo de las motocicletas si aclararon todas las inquietudes y solo el 10% equivalente a 5 personas manifestaron que no. Se puede ver que en la empresa Moto Montaña del Sur de la ciudad de Popayán los asesores comerciales se encuentran capacitados y ofrecen un servicio con buena información al cliente sobre la motocicleta que va a adquirir.

3. **¿Cuál fue el factor de decisión para realizar la compra en la empresa Moto Montaña del Sur?**

OPCIONES	TOTAL
a) marca	5
b) modelos	12
c) tiempo garantía	15
d) precio	10
e) Atención al cliente	10

Fuente: elaboración propia



Grafica 16: Factor de decisión para la compra

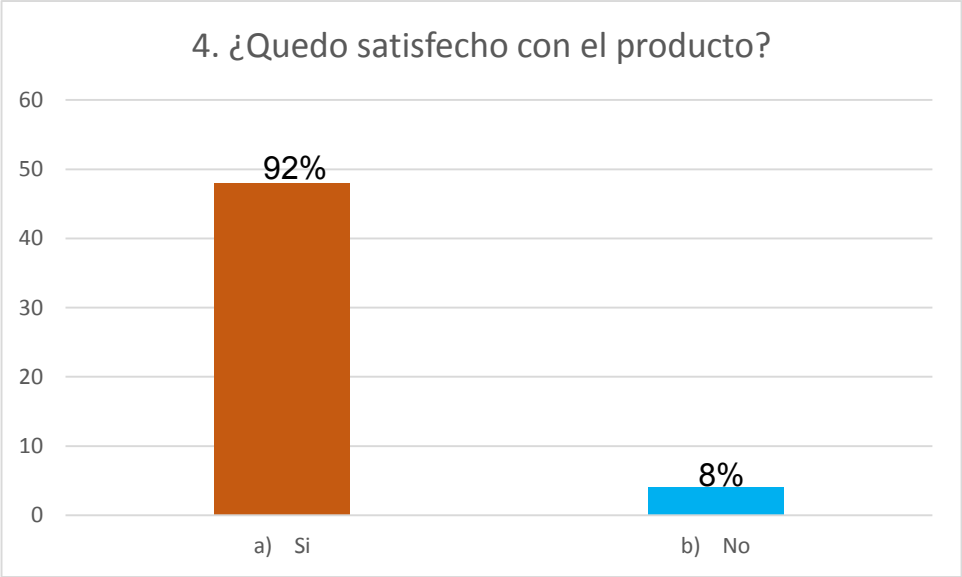
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
De las 52 personas encuestadas en la sede Popayán, 15 personas contestaron que el factor de decisión para comprar la motocicleta es el tiempo de garantía que ofrece la marca Hero en el mercado, 12 personas manifestaron realizan la compra de acuerdo a los modelos que ofrece el concesionario, 5 personas manifiestan que se deciden por la marca y el restante equivalente a 20 personas que el factor de decisión es el precio y la atención al cliente con un porcentaje del 19% cada opción. Hero cuenta con un tiempo de garantía para sus motocicletas que ninguna otra marca maneja, por lo tanto es un factor importante para nuestros clientes a la hora de decidir que motocicleta comprar.

4. ¿Quedo satisfecho con el producto?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	48
b) No	4

Fuente: elaboración propia



Grafica 17: Nivel de satisfacción con el producto

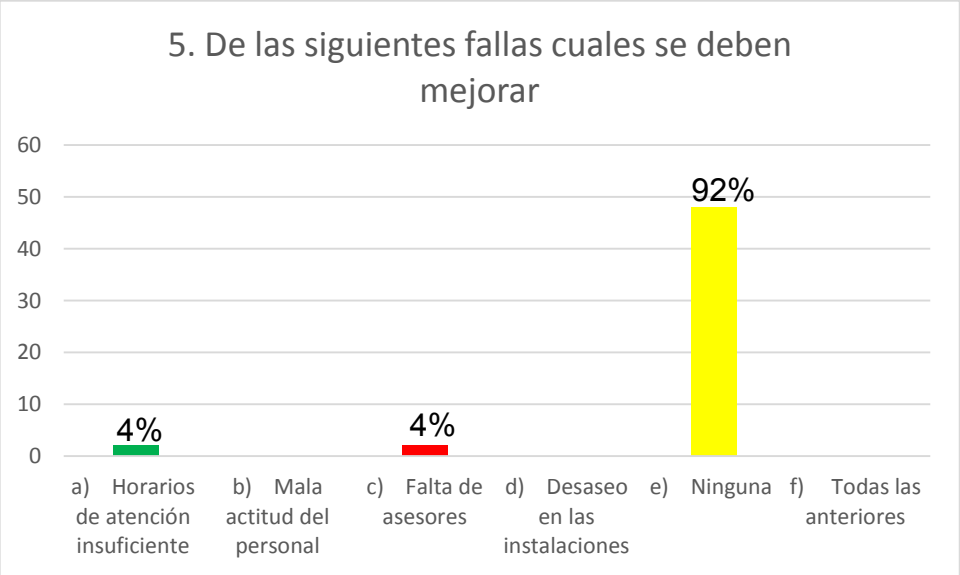
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
En la gráfica se puede evidenciar que de las 52 personas encuestadas de Moto Montaña del Sur sede Popayán, el 92% equivalente a 48 personas manifiestan que quedaron satisfechos con el producto entregado, y 4 personas las cuales equivalen al 8% no han quedado satisfechos con el producto, esto nos lleva a que se debe realizar un seguimiento de los clientes de la empresa para así ofrecer un servicio postventa y mejorar deficiencias que causen en los consumidores alguna molestia.

5. **De las siguientes fallas cuales se deben mejorar:**

OPCIONES	TOTAL
a) Horarios de atención insuficiente	2
b) Mala actitud del personal	0
c) Falta de asesores	2
d) Desaseo en las instalaciones	0
e) Ninguna	48
f) Todas las anteriores	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 18: Ítems a mejorar

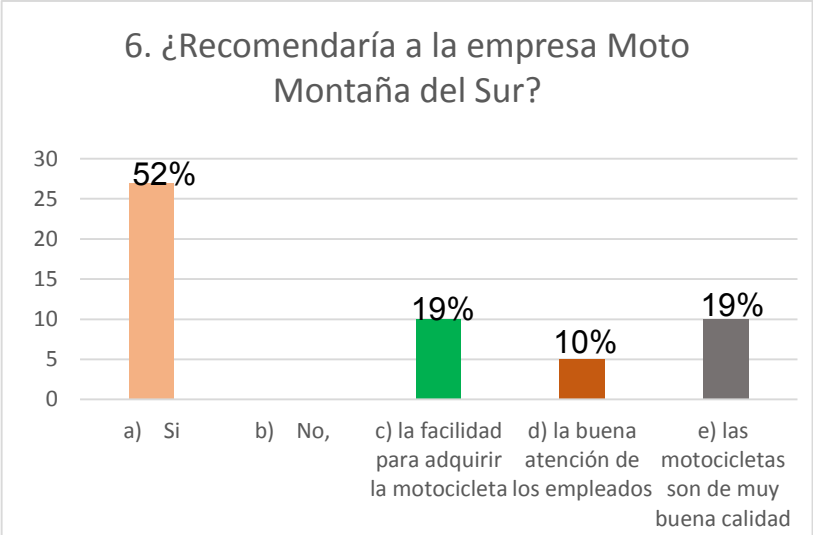
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
El 92% de las personas encuestadas manifiestan que en el concesionario Moto Montaña del Sur de la ciudad de Popayán no es necesario mejorar ninguna falla ya que para estos clientes la atención en el concesionario ha sido eficiente y así mismo se sienten a gusto con los productos adquiridos, y el restante respondieron que de las fallas mencionadas anteriormente se deben mejorar los horarios de atención y que hacen falta asesores, con un porcentaje de 4% cada opción, se debe realizar un estudio en cuanto a la contratación de más personal para la organización ya que a veces no puede cubrir la demanda de clientes que ingresan a cotizar a la organización.

6. ¿Recomendaría a la empresa Moto Montaña del Sur?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	27
b) No	0
c) la facilidad para adquirir la motocicleta	10
d) la buena atención de los empleados	5
e) las motocicletas son de muy buena calidad	10

Fuente: elaboración propia



Grafica 19: Recomendación por parte del cliente

Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De los 52 clientes encuestados en la organización, 27 personas manifiestan que si recomendarían a la empresa Moto Montaña del Sur Popayán, con un 19% equivalente a 10 personas respondieron que recomendarían al concesionario gracias a la facilidad para adquirir las motocicletas y con el mismo porcentaje recomiendan a la empresa porque las motocicletas son de muy buena calidad. Se puede evidenciar que la atención al cliente y la facilidad de que estos adquieran el producto a crédito o contado de manera eficiente y ligera ha sido un factor de gran diferenciación frente a los competidores.

ANEXO E: TABULACION DE LA ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA SEDE DE TIMBIO

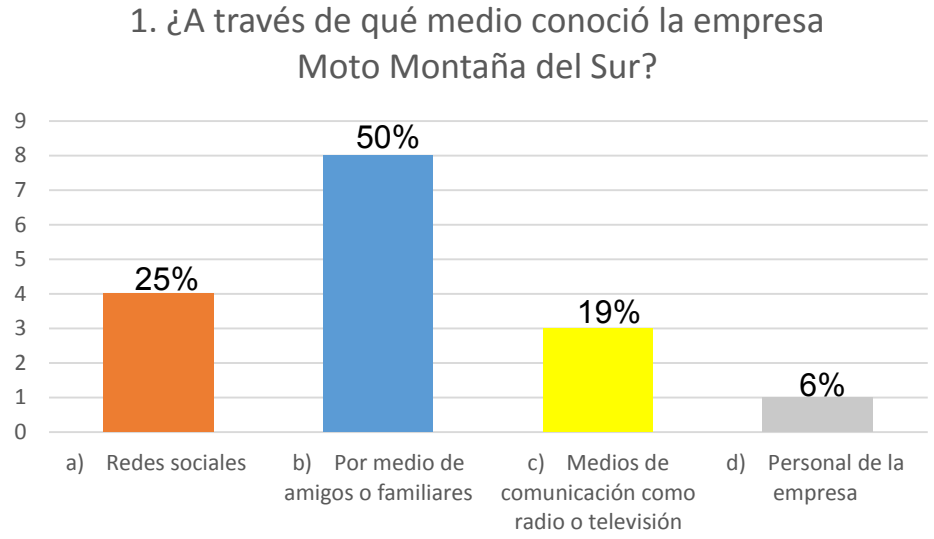
La siguiente encuesta se hace con el fin de revisar la percepción general de la empresa, a través de los clientes de Moto Montaña del Sur del municipio de Timbío, con un total de 16 personas que corresponde al 55,24% de los clientes en el segundo semestre del año 2017.

La información suministrada es de carácter confidencial.

1. ¿A través de qué medio conoció la empresa Moto Montaña del Sur?

OPCIONES	TOTAL
a) Redes sociales	4
b) Por medio de amigos o familiares	8
c) Medios de comunicación como radio o televisión	3
d) Personal de la empresa	1

Fuente: elaboración propia



Grafica 20: Como conoció la empresa

Fuente: elaboración propia

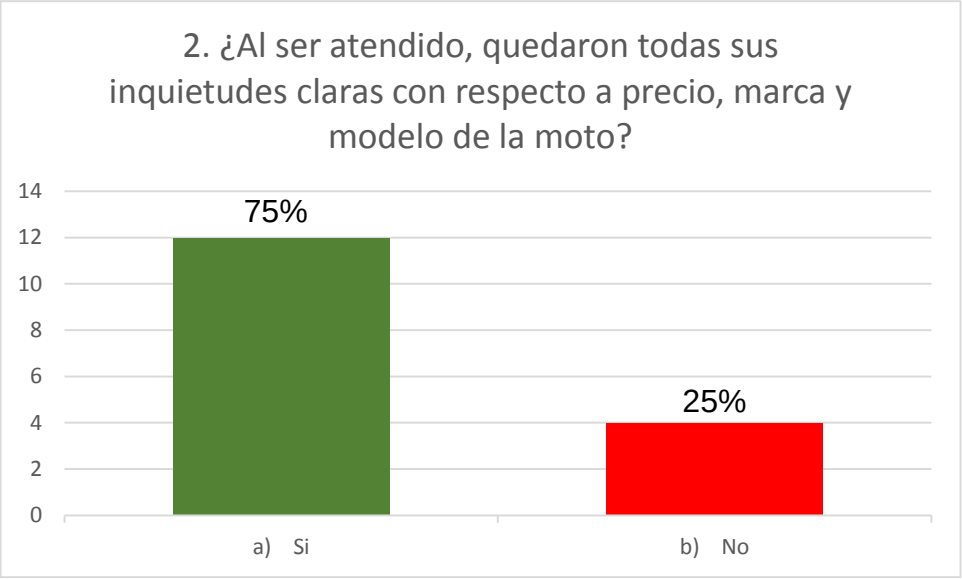
INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al total de personas encuestadas en la empresa Moto Montaña del Sur sede Timbío, el 50% manifiestan que conocieron a la empresa por medio de amigos o familiares, se puede evidenciar que la publicidad voz a voz funciona de una manera eficiente llegando a más clientes potenciales, un porcentaje del 25% conoció la organización por medio de redes sociales lo cual es de gran importancia ya que con la tecnología de hoy en día los consumidores pueden interactuar a través de estos y aumentar las ventas significativamente, por otro lado el 19% equivalente a 3 personas a través de medios de comunicación como radio o televisión y solo una persona respondió que conoció a la organización por medio del personal de la empresa.

2. **¿Al ser atendido, quedaron todas sus inquietudes claras con respecto a precio, marca y modelo de la moto?**

OPCIONES	TOTAL
a) Si	12
b) No	4

Fuente: elaboración propia



Grafica 21: Resolución de inquietudes

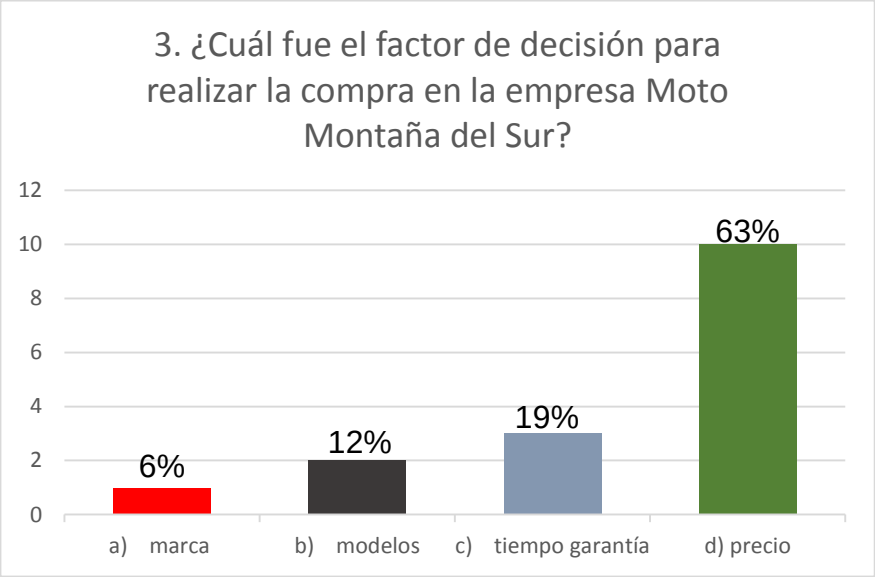
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
De las 16 personas encuestadas, el 75% que equivale a 12 personas, respondieron que respecto a precio, marca, y modelo de las motocicletas si aclararon todas las inquietudes y el 25% equivalente a 4 personas manifestaron que no. Se puede ver que en la empresa Moto Montaña del Sur del municipio de Timbio, los asesores comerciales se encuentran capacitados y ofrecen un servicio con buena información al cliente sobre la motocicleta que va a adquirir.

3. **¿Cuál fue el factor de decisión para realizar la compra en la empresa Moto Montaña del Sur?**

OPCIONES	TOTAL
a) marca	1
b) modelos	2
c) tiempo garantía	3
d) precio	10

Fuente: elaboración propia



Grafica 22: Factor de decisión para la compra

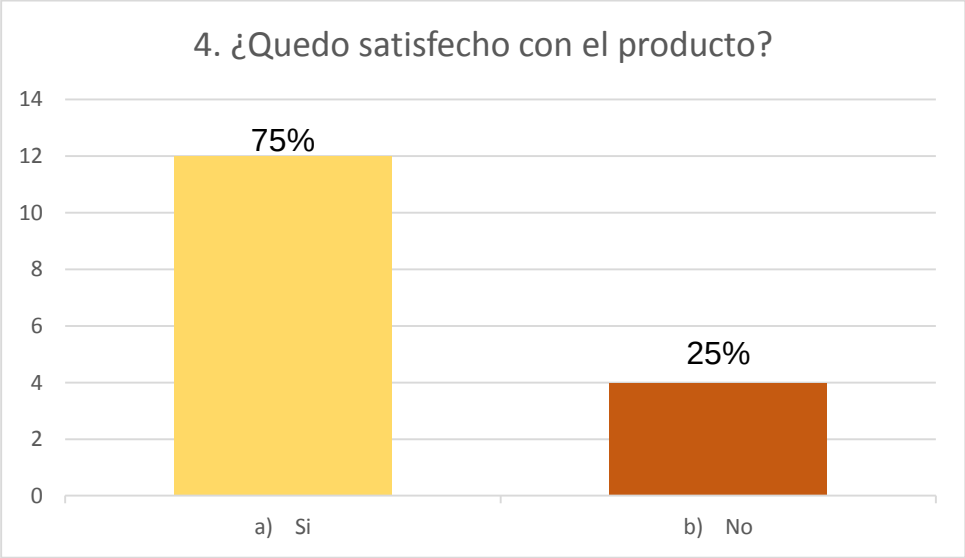
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
De las 16 personas encuestadas en la sede del municipio de Timbio, 3 personas contestaron que el factor de decisión para comprar la motocicleta es el tiempo de garantía que ofrece la marca Hero en el mercado, 2 personas manifestaron realizan la compra de acuerdo a los modelos que ofrece el concesionario, 1 persona manifiestan que se decide por la marca y el restante equivalente a 10 personas que el factor de decisión es el precio con un porcentaje del 63%. La organización, al ser un distribuidor directamente de Hero puede manejar bonos de descuentos para los clientes, lo cual ha dado un buen resultado en ventas, además Hero es la única marca que maneja 4 años de garantía para sus motocicletas por lo tanto es un factor importante para nuestros clientes a la hora de decidir que motocicleta comprar.

4. ¿Quedo satisfecho con el producto?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	12
b) No	4

Fuente: elaboración propia



Grafica 23: Nivel de satisfacción con el producto

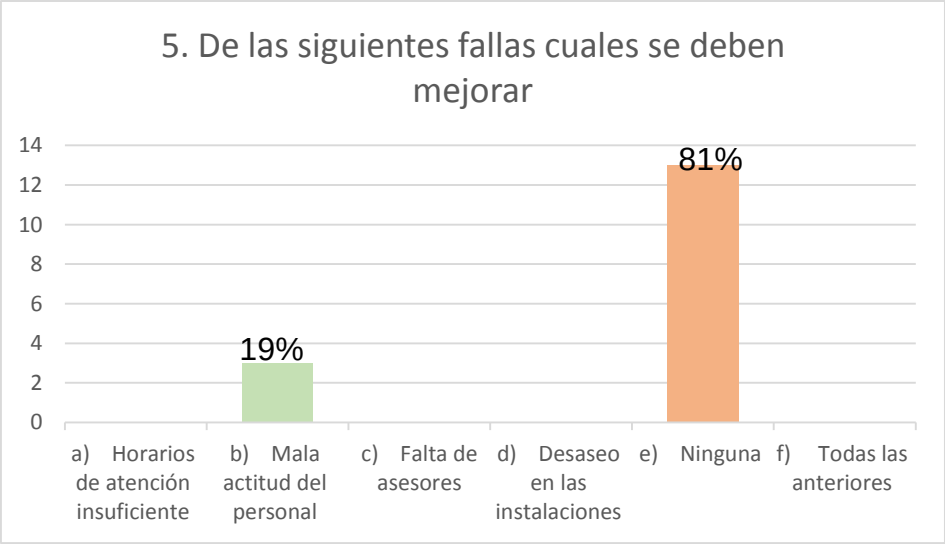
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
En la gráfica se puede evidenciar que de las 16 personas encuestadas de Moto Montaña del Sur sede Timbío, el 75% equivalente a 12 personas manifiestan que quedaron satisfechos con el producto entregado, y 4 personas las cuales equivalen al 25% no han quedado satisfechos con el producto, esto nos lleva a que se debe realizar un seguimiento de los clientes de la empresa para así ofrecer un buen servicio postventa y corregir deficiencias, que causen en los consumidores alguna molestia.

5. De las siguientes fallas cuales se deben mejorar:

OPCIONES	TOTAL
a) Horarios de atención insuficiente	0
b) Mala actitud del personal	3
c) Falta de asesores	0
d) Desaseo en las instalaciones	0
e) Ninguna	13
f) Todas las anteriores	0

Fuente: elaboración propia



Grafica 24: Mejoramiento de Fallas

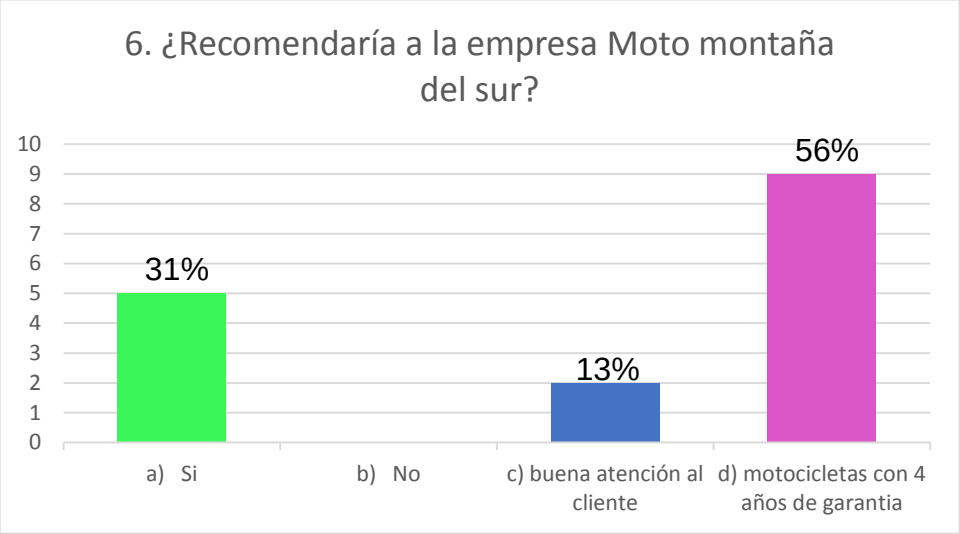
Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:
El 81% de las personas encuestadas manifiestan que en el concesionario Moto Montaña del Sur del municipio de Timbío, no es necesario mejorar ninguna falla ya que para estos clientes la atención en el concesionario ha sido eficiente y así mismo se sienten a gusto con los productos adquiridos, y el restante respondieron que de las fallas mencionadas anteriormente se debe mejorar la mala atención del personal, con un porcentaje de 19%, se debe realizar una evaluación a los colaboradores en cuanto a la contratación y actitud del personal que en esta labora ya que la clave para fidelizar los clientes es la buena atención.

6. ¿Recomendaría a la empresa Moto Montaña del Sur?

OPCIONES	TOTAL
a) Si	5
b) No	0
c) buena atención al cliente	2
d) motocicletas con 4 años de garantía	9

Fuente: elaboración propia



Grafica 25: Referencia de la empresa

Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

De los 16 clientes encuestados en la organización, 5 personas contestaron que si recomendarían a la empresa Moto Montaña del Sur Timbío, aunque no manifiestan la razón, con un 56% equivalente a 9 personas respondieron que recomendarían al concesionario por el tiempo de garantía que brinda la marca, y el 13% manifiesta que recomendarían la empresa por la buena atención al cliente.

Se puede evidenciar que la atención al cliente y la facilidad de que estos adquieran el producto a crédito o contado de manera eficiente y ligera ha sido un factor de gran diferenciación frente a los competidores.

ANEXO F: FORMATO DE ENTREVISTA

	MOTO MONTAÑA DEL SUR	

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	**Entrevista**	Hero

1. ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, planes, actividades a corto, mediano y largo plazo?
2. ¿Cuál cree que son sus mayores falencias/debilidades y fortalezas?
3. ¿Los empleados de la organización conocen sus objetivos, estrategias, planes, actividades?
4. ¿Cómo los comunica?
5. ¿Cómo mide el cumplimiento de lo propuesto?
6. ¿Cómo quiere manejar la relación con los colaboradores?
7. ¿Qué los diferenciará del resto de las empresas?
8. ¿Por qué deberían escoger su organización y no a la competencia que se dedica a lo mismo?
9. ¿Cómo quieren ser reconocidos por los clientes?
10. ¿Qué necesidades organizacionales presenta actualmente?
11. ¿Cómo se proyecta en 5 años?

ANEXO G: CHECK LIST PARA EL PROCESO DE OBSERVACION

Fecha y hora de ap DISTI DI HORAS	Nombre de la empresa: **MOTO MONTAÑA DEL SUR**	Persona que aplica la lista de chequeo Jeisa Kheleen Torres Bastidas y Yulieth Yesenia Camayo Moreno

LISTA DE CHEQUEO

"MOTO MONTAÑA DEL SUR"

N°	OBSERVACIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
1	¿Los colaboradores cuentan con horarios de trabajo establecidos?	X	
2	¿La empresa tiene establecida una visión y misión?		X
3	¿El número de empleados es adecuado para cumplir con la demanda de los clientes?		X
4	¿Los asesores comerciales invitan a sus clientes a volver?	X	
5	¿La empresa tiene garantía y de servicio post venta?		X
6	¿Las áreas de trabajo en la empresa están definidas?	X	
7	¿La infraestructura del concesionario es adecuada? ¿Los lugares son amplios tanto para empleados como clientes?		X
8	¿Existe señalización en la empresa?	X	