

Corporación Universitaria Minuto de Dios



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Estructuración de la Planeación Estratégica de la Empresa Tornymotos Bello para el
periodo comprendido entre el 2013 y 2017

Entrega final. Documento integrado

Guillermo León Quiroz Toro 86080

Liliana María Pulgarín Flórez 84058

Asesora Metodológica

Alina Sorany Agudelo Álzate

Asesor Temático

María Alexandra Arango Mesa

Seccional – Bello

Noviembre 20/2012

Estructuración de la Planeación Estratégica de la Empresa Tornymotos

Bello para el periodo comprendido entre el 2013 y 2017

Resumen

En el presente trabajo se realizó el Diagnóstico de la Planeación Estratégica de la Empresa Tornymotos Bello, a través de un análisis de la documentación de la empresa, se recogieron aspectos relacionados con las características generales de la misma, su misión, visión y objeto, los empleados y otros datos de interés con el fin de obtener una panorámica general de la entidad. De igual manera en este proceso se elaboró una encuesta con el objetivo de conocer las percepciones de los clientes de Tornymotos Bello, una entrevista con el objetivo de Identificar las estrategias diseñadas por la empresa Tornymotos para orientar la organización, y una observación con el objetivo de identificar las actitudes, aptitudes, hábitos y logros de la organización de cada uno de los empleados, comparándolo con los modelos propuestos por diversos autores. Para determinar el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta el total de trabajadores existentes en la empresa.

El estudio realizado permitió evidenciar la inexistencia de planeación estratégica, las que se centran esencialmente en el desconocimiento de los elementos que encierra este proceso. Al final del trabajo se hacen propuestas para mejorar los problemas encontrados en la planeación estratégica.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Modelo de Planeación Estratégica

Tabla de Contenido

1	Capítulo I – Planteamiento del Problema.....	9
	Antecedentes del Problema.....	9
	1.1.1 Planteamiento del problema	11
	1.1.2 Pregunta de la investigación	11
	Objetivos generales y específicos	12
	1.1.3 Objetivo general	12
	1.1.4 Objetivo específico	12
	Justificación	13
	Delimitación (temporal, espacial, alcances)	14
	Limitaciones del estudio	14
2	Capítulo II- Marco Teórico	15
	Teoría general	15
	Teoría específica	20
	Estudios empíricos	26
3	Capítulo III Marco Metodológico	34
	Enfoque de la investigación	34
	3.1.1 Tipo De Investigación	36
	Rol del investigador	37
	Consideraciones éticas	38
	Recolección de datos (fuentes de la información)	39
	Población y muestra poblacional	40
	Tipos de instrumentos para la recolección de datos.....	42

Diseño de instrumentos.....	48
3.1.2 Instrumento de entrevista semiestructurada	48
3.1.3 Instrumento de encuesta	48
3.1.4 Instrumento de Ficha de observación	49
Análisis de Datos (Transcripción y registro)	49
Análisis de Categorías	50
4 Capítulo IV – Análisis de Resultados	52
Descripción Del Proceso De Recolección De La Información.....	52
Análisis De Resultados.	54
4.1.1 Identificación de las categorías.....	56
4.1.2 Análisis De Las Categorías.....	59
Síntesis	62
5 Capítulo V – Discusión y Conclusiones.....	64
Descripción de los hallazgos en relación a la pregunta de investigación.	64
Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos.	65
Conclusiones.....	110
5.1.1 Limitantes de la investigación.....	110
5.1.2 Temas de futuras investigaciones	111
5.1.3 Sugerencias o recomendaciones a la empresa	113
5.1.4 Sugerencias o recomendaciones a la institución.....	113
5.1.5 Sugerencias o recomendaciones al sector.....	113

Lista de Tablas

Tabla 1 Visión de Tornymotos Bello	10
Tabla 2. Misión de Tornymotos Bello.....	10
Tabla 3. Objetivos Estratégicos de Tornymotos Bello	11
Tabla 4. Plan de Gestión de Tornymotos Bello.....	12
Tabla 5. Debilidades de Tornymotos Bello	12
Tabla 6. Fortalezas de Tornymotos Bello.....	13
Tabla 7. Satisfacción Clientes de Tornymotos Bello	14
Tabla 8. Estrategias Conseguir Clientes de TornyMotos Bello.....	14
Tabla 9. Logros de Tornymotos Bello.....	15
Tabla 10. Atención de Tornymotos Bello	16
Tabla 11. Motivación Clientes Tornymotos Bello	16
Tabla 12. Portafolio de Productos Tornymotos Bello	17
Tabla 13. Ficha de Observación Tornymotos Bello.....	18

Lista de Matrices

Matriz 1. <i>Las 5 fuerzas de Portes</i>	65
Matriz 2. <i>Evaluación de los factores externo</i>	68
Matriz 3. <i>Evaluación de los factores internos</i>	71
Matriz 4. <i>Contratación MIME</i>	73
Matriz 5. <i>PEEA</i>	75
Matriz 6. <i>Perfil competitivo</i>	79
Matriz 7. <i>DOFA</i>	83
Matriz 8. <i>MCPE</i>	88
Matriz 9. <i>O/E</i>	92
Matriz 10. <i>BalancedScorecard</i>	99

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Visión de Tornymotos Bello	10
Ilustración 2. Misión de Tornymotos Bello.....	11
Ilustración 3. Objetivos Estratégicos de Tornymotos Bello	11
Ilustración 4. Plan de Gestión de Tornymotos Bello.....	12
Ilustración 5. Debilidades de Tornymotos Bello	13
Ilustración 6. Fortalezas de Tornymotos Bello.....	13
Ilustración 7. Satisfacción Clientes de Tornymotos Bello	14
Ilustración 8. Estrategias Conseguir Clientes Tornymotos Bello.....	15
Ilustración 9. Logros de Tornymotos Bello.....	15
Ilustración 10. Atención de Tornymotos Bello	16
Ilustración 11. Motivación Clientes Tornymotos Bello	17
Ilustración 12. Portafolio de Productos Tornymotos Bello	17
Ilustración 13. Actitudes Tornymotos Bello	19
Ilustración 14. Aptitudes Tornymotos Bello	19
Ilustración 15. Hábitos Tornymotos Bello	20
Ilustración 16. Logros Tornymotos Bello.....	20

Introducción

Las empresas se encuentran inmersas en un mundo cambiante y cada vez más competitivo, esta dinámica las obliga a tomar decisiones más asertivas. Para esto es necesario ir en busca de la misión, visión y objetivos que se ha trazado la empresa, teniendo en cuenta la transformación constante y el impacto que genera el mundo cambiante de hoy, por esta razón se vuelve imprescindible el uso de nuevas herramientas para alcanzar no solo el éxito si no para ser competitivos en el medio, para esto es vital aprovechar al máximo el recurso humano y los activos intangibles de la organización.

Tornymotos Bello es una empresa dedicada a la venta de repuestos y accesorios para motocicletas lo que busca con la realización de este trabajo es implementar para los años 2013 al 2017 un plan estratégico que le permita aumentar sus ingresos y hacer más competitivos en el medio, teniendo como base fundamental sus empleados quienes son los encargados de brindar una oportuna atención al cliente.

Dentro de esta investigación se darán a conocer las diversas teorías y autores que se tomaron como referencia para llevar a cabo la ejecución de dicho proyecto. Se mencionara como fue el proceso de recolección de la información su análisis y por último se darán las recomendaciones y el plan estratégico que deberá implementar la empresa Tornymotos Bello.

1 Capítulo I – Planteamiento del Problema

Antecedentes del Problema

La empresa Tornymotos Bello, es una comercializadora de tornillos y accesorios para motocicletas, creada en el año 2005, en el municipio de Bello Antioquia, en la carrera 52 No. 55-40. Dicha organización inició sus actividades el día 24 de febrero del mismo año. Tornymotos Bello, fue constituida con el propósito de brindar servicios de venta de repuestos y accesorios para motocicletas, buscando satisfacer las necesidades de todos los clientes. Ofreciendo productos de excelente calidad y confiabilidad, con el fin de llegar a ocupar un lugar preferencial en el mercado y extenderse a nivel departamental

El gerente actual es el señor Duván Esteban Quiroz, quien es el responsable ante los clientes, proveedores y cualquier institución o instancia que tenga relación con la prestación de dicho servicio.

La empresa Tornymotos Bello ha crecido significativamente desde su creación; entre los años 2005 y 2011, sus ventas han crecido entre un 24% y un 2% de acuerdo a los balances presentados por la organización, así:

COMPARATIVO DE BALANCES	
Año	Utilidad porcentual
2005	24%
2006	18%
2007	11%
2008	3%
2009	2%
2010	5%
2011	5%

Fuente: Tornymotos. Estados Financieros 2005-2011.

La empresa ha desarrollado su actividad comercial durante el tiempo de existencia, sin recurrir a ningún tipo de planeación, no ha establecido objetivos ni proyecciones para el desarrollo de la actividad empresarial; solo ejercen la actividad comercial empíricamente, pensando en ofrecer los productos y servicios al mercado, generar ingresos para sufragar los costos y gastos de la empresa y tener algún margen de utilidad que le permita sostenerse en el mercado; luego de recibir capacitación sobre el direccionamiento organizacional y conocer todos los aspectos que pueden afectar el mercado y amenazan la sobrevivencia de la empresa en el sector comercial, han entendido la necesidad de organizar, planificar y proyectar su actividad empresarial.

La empresa tiene como finalidad principal ser el sostén de la familia, proporcionando fuentes de trabajo para los miembros de la misma por lo que todos laboran en la empresa.

La función principal de la empresa es la distribución de repuestos y accesorios para motocicletas en el municipio de Bello, buscando que los consumidores adquieran el producto constantemente basándose en su calidad.

1.1.1 Planteamiento del problema

La empresa Tornymotos Bello durante su vida empresarial y desarrollo de sus actividades comerciales y organizacionales, no ha definido orientaciones estratégicas para la gestión empresarial; la entidad como derivación de esta problemática carece de políticas y objetivos claros.

Tornymotos Bello, dada la carencia de estrategias de gestión, pierde oportunidades de mercado y de mejoramiento de los procesos internos, además desperdicia recursos financieros y materiales que impiden su crecimiento y dificultan el sostenimiento y competitividad en el mercado.

1.1.2 Pregunta de la investigación

¿Cuál será la estrategia de planeación más adecuada para la empresa Tornymotos Bello?

Objetivos generales y específicos

1.1.3 Objetivo general

Estructurar la planeación estratégica de la empresa Tornymotos para el periodo comprendido entre el 2013 y 2017.

La finalidad de estructurar un plan estratégico para la empresa Tornymotos Bello consiste en definir objetivos y buscar mejores alternativas para alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.4 Objetivo específico

Diagnosticar organizacionalmente a la empresa Tornymotos Bello, identificando el estado de dirección y el estilo de participación

Plantear las estrategias de dirección y gestión para la empresa Tornymotos Bello para el periodo 2013 al 2017.

Diseñar el plan operativo para la implementación de las estrategias de dirección y gestión en la empresa Tornymotos Bello.

Justificación

Este trabajo se considera importante para la empresa Tornymotos Bello, porque le permite definir claramente estrategias de dirección y gestión que le permitan optimizar recursos, ofrecer precios competitivos, satisfacer las necesidades de sus clientes, posicionarse comparativa y competitivamente en el mercado.

Para la Corporación Universitaria Minuto de Dios, es importante esta investigación ya que servirá como guía y fuente de información para otros estudiantes, que necesiten implementar a nivel estudiantil o profesional elementos de la planeación estratégica.

Los autores del presente proyecto, en la presente investigación permiten enriquecer los conocimientos adquiridos en el proceso académico, además de fortalecer con sus conocimientos la estructura organizacional de la empresa Tornymotos Bello, buscando que esta organización crezca en el mercado.

Para las empresas la estructuración de estrategias, es un tema gerencial de gran importancia en el entorno competitivo, ya que les permite definir las directrices para la operación de las compañías, adquirir ventajas en un entorno cambiante y permite enfrentarse a la competencia; por ello, los directivos de las organizaciones deben sumergirse en las realidades y tendencias de los nuevos mercados, interactuar con sus

clientes internos y externos para elaborar planes estratégicos con perspectiva que les permitan adaptarse al mercado y lograr sus objetivos organizacionales.

Delimitación (temporal, espacial, alcances)

Temporal: este plan estratégico se elaborará en el segundo semestre del año 2012 y se ejecutará entre los años 2013 al 2017.

Espacial: se realizará en el municipio de Bello, en la Carrera 52 No 55 – 40 obra 2000 del barrio Andalucía.

Alcances: Diseño de la planeación estratégica en los niveles estratégicos, tácticos y operativos para la empresa Tornymotos Bello, su implementación será decisión de los dueños de la empresa.

Limitaciones del estudio

El mayor limitante con el que cuenta este proyecto es el factor tiempo, debido que el tema es muy extenso y las fechas de entrega son cortas.

2 Capítulo II- Marco Teórico

Teoría general

La teoría general que abordará este proyecto será la planeación porque esta constituirá las bases que determinan un proceso que permite proyectarse hacia el futuro en la empresa Tornymotos Bello, además, se establecerán estrategias que habrán de orientarla y contar con la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización.

La planeación estratégica consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.” (Ponce, 2005, p, 163).

Rojas (2004, p. 187)) explica que “ La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presenta, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.”

La planeación requiere de la empresa “sea considerada como una integración de subsistemas en la toma de decisiones. La actividad primaria de la planeación de la alta dirección, es la de proyectar los sistemas, lo cual involucra: el establecimiento de objetivos, política, procedimientos, presupuestos, relaciones organizacionales y provisión del flujo de información para y desde los centros de planeación y toma de decisiones”. (Valencia, 2003, p, 188).

También para Valencia (2006, p. 126) “la planeación es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. La planeacion se entiende como una funcion fundamental de la administración y es la que se refiere a determinar por adelantado lo que se va a hacer, como se va a hacer y en que tiempo estimado se realizará. Además, es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.

De acuerdo a los planteamientos de Daft (2004, p. 210), “Se considera que la planeación es la más importante de las cuatro funciones de la administración: planeación, organización y control, todo nace de ella pero también es la función más controvertida. No puede adivinar un futuro incierto, tampoco puede dominar un ambiente turbulento”.

Planear se entiende como “el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. (Coulter, 2005, p, 159).

Planear también “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (Ponce, 2004, p, 244).

Este mismo autor dice que planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso se afirma que planear consiste en el proceso para decidir las acciones que deben de realizarse en el futuro”. (Ponce, 2004, p, 244)

Según (Fred R., 2003, pág. 12) “La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos”.

La planeación estratégica “es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el plan estratégico que permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional” (Álvarez Torres , 2006, pág. 28).

Planeación estratégica “es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.” (Rodríguez Valencia, 2007, pág. 124).

La planeación “Siempre que se utilice para redefinir y mejorar la forma de dirigir el negocio (empresa organización), será tan importante como realizar las acciones cotidianas. Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional”. (Torres, 2006, pp, 26 y 28).

Sintesis

La definición de planeación estratégica de estos autores servirán al desarrollo de este proyecto como instrumento para lograr el mejor desempeño para la empresa Tornymotos Bello, ya que ayudará a descubrir las falencias que la empresa tenga en el momento en cuanto al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y políticas establecidas. La meta de esta investigación consiste en planear de forma ordenada unas actividades, que den un giro a lo que hoy en día es la empresa Tornymotos Bello, basada en la teoría de los expertos anteriormente citados.

Teoría específica

La teoría específica que se va a realizar en este proyecto será la planeación estratégica porque determinará los pasos a seguir, proyectándola hacia un futuro con un sistema flexible y adaptable a un entorno cambiante. Utilizando estrategias a mediano y largo plazo.

También se conceptúa que “La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea un gerente integral, podemos ampliar la definición de la planificación estratégica para que todos los dirigentes perciban que la planificación estratégica es para ellos y no se puede aislar en la gerencia de planificación. La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.

(Sallenave, 2002, p, 187).

Para el autor Romero (2002, p, 7) "La planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”.

Otra de las definiciones sobre la planeación importante para el presente trabajo de investigación es “La teoría más aceptada de la planeación estratégica de las empresas es aquella que toma en cuenta un horizonte de tiempo para evaluar

su estrategia vigente, buscando las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente, analizando los recursos para poder desarrollar la planificación”.

(Andrade, 2007, p, 304)

Se entiende la planeación estratégica como “un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, si no que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito”. (David, 2003, p, 18).

Además la planificación estratégica “es un proceso que comienza con la visión, es decir, una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización, que proporciona una guía para poder distinguir entre aquello que la organización debe preservar y lo que con el transcurrir del tiempo es susceptible de cambio”. (Ernst & Young , 2008, pág. 82)

Es importante también entender que “La planeación estratégica es el proceso de diagnosticar los ambientes externos e internos de la organización, decidir una visión y una misión, desarrollar metas generales, crear y seleccionar

estrategias generales a seguir y asignar recursos para lograr las metas de la organización. Los gerentes deben adoptar un enfoque que abarque toda la organización o toda la división en el proceso de planeación estratégica. El objetivo está en abordar estrategias que aborden en forma efectiva las oportunidades y amenazas del medio ambiente con relación a las fortalezas y debilidades de la organización”. (Hellriegel, 2008, p, 179).

El proceso de planificación estratégica parte del “establecimiento/revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección, la misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización”. (Martínez, 2007, pp, 77 - 78).

También se argumenta que “La planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos del cambio que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos”. (Levy, 2003, p, 43)

Para el autor (Lema, 2004, p, 65) “El proceso de planteamiento estratégico implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas encaminadas a identificar objetivos y metas, y analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos teniendo en cuenta la situación interna y externa”.

También el concepto de planificación estratégica “está ligado al largo plazo, a los caminos y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro, a los objetivos de una organización. Desde un punto de vista más concreto y más práctico que nos interesa, podemos entender por planificación estratégica: el proceso por el que una organización una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijado sus objetivos a medio y largo plazo elige, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr sus objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias”. (Roche, 2005, pp. 22 y 23).

Otra de las tesis sobre la planificación estratégica 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”. (Romero, 2004, p, 9)

La planeación estratégica “es la configuración de objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir y la forma cómo va a comprometer sus diferentes factores en este propósito. La planeación estratégica se propone ordenar los procesos de cambios requeridos por la organización en un futuro. Para encararlo se necesita una mentalidad abierta a la generación y aceptación del cambio”. (Salazar, 2005, pp. 36 y 37).

Para Saavedra (2001 p, 28-29) “La planeación estratégica es un proceso que se refiere a la planificación de productos y mercados y a la posición competitiva de la empresa u organización en el medio. Relaciona permanentemente la situación de la empresa con su entorno. Tiene en cuenta la identidad y cultura de la empresa, su misión, vocación, oficios, organización, objetivos, metas, estrategias y tácticas”.

Se entiende que la planeación estratégica “es un enfoque metodológico que se adaptó al sistema de planificación que consiste en fijar unos objetivos, calcular unas previsiones y tratar de cubrir el gap (plan de acción global) por medio de alternativas estratégicas”. (Bravo, 1996, p. 12)

La planeación estratégica “como proceso tendente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de un a política, se ha generalizado. Sectores empresariales, antes opuestos a ésa, la aceptan y la utilizan. Por otra parte la planificación es inseparable de la gestión socialista y se ha convertido en una necesidad para los países capitalistas desarrollados y subdesarrollados, tomando cada situación concreta sus propias características”. (Molins Pera, 1998, pág. 19)

Síntesis

Estos conceptos sirvan de guía para la elaboración de la planeación estratégica de la empresa Tornymotos Bello, ya que esta debe tomar conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno, debe de establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables para poder lograr ser una empresa competitiva en el medio. Hoy en día para que una empresa se sostenga en el mercado, debe ser productiva, competitiva y aceptada en el medio, ofreciendo productos de excelente calidad para satisfacer las diversas necesidades y demandas del cliente. Esto se logra cuando la empresa tenga conocimiento del mercado y sus operaciones, los gustos y las necesidades de los clientes, para lo que debe realizar una planeación estratégica de sus inversiones con el fin de ganar clientes y mantenerse en el mercado.

Estudios empíricos

Como referentes de Planeación estratégica en el entorno, se presentan los siguientes estudios:

“Los investigadores se han preocupado por cultivar cuatro líneas de investigación, acerca de la planeación en pequeñas empresas: a) Planeación operacional vs. Planeación estratégica, el hallazgo más importante aquí es que las empresas independientemente de su tamaño, pueden realizar Planeación Estratégica, b) Relación entre Planeación y rendimiento, un hallazgo fundamental coloca a la Planeación como el principal contribuyente de la rentabilidad de la empresa, c) Diferencias entre Planeación formalizada y no formalizada, los resultados son contradictorios sin embargo el principal hallazgo es que mucha formalidad puede reducir el rendimiento en la Pequeña Empresa, d) Determinación de herramientas y técnicas de planeación utilizadas por Pequeñas Empresas, se encontró que se utiliza el análisis del entorno, así como la presupuestación y estados financieros proforma. Por lo tanto resulta necesario que los pequeños y medianos empresarios, incluyan la actividad de planeación dentro de sus acciones cotidianas ya que sólo con una guía estratégica podrá lograr la competitividad que tanta falta le hace” (Saavedra, 2010, p. 27).

Los estudios realizados en la empresa Almacén de variedades Rodríguez se encontró que “1. Con los resultados obtenidos y analizados se determinó que la empresa en estudio no cuenta con una planeación estratégica que guíe a la gerencia en sus operaciones administrativas. 2. Se determinó que la falta de una planeación estratégica para las operaciones administrativas de la empresa Almacén de Variedades Rodríguez, la gerencia utiliza estrategias empíricas no establecidas tales como el dejarse llevar por las emociones al escuchar las ofertas de proyectos y productos que le proponen los proveedores, así como sus mismos empleados para la toma de decisiones al ejecutar las operaciones administrativas e inversiones de la empresa, sin considerar la viabilidad de los mismos. 3. La actual administración de la empresa Almacén de Variedades Rodríguez, no cuenta con ningún tipo ni forma de control para la ejecución de sus operaciones administrativas y financieras que le permitan comparar los resultados obtenidos de las inversiones realizadas en algún periodo determinado. 4. Al proceder a evaluar los resultados de las inversiones realizadas por la empresa Almacén de Variedades Rodríguez, se pudo determinar que ha tenido una disminución en sus ventas entre el periodo 2008 y lo transcurrido a noviembre 2009, no pudiendo compararlas con alguna expectativa en tiempo o indicadores proyectados, por falta registros contables e informes financieros con información fidedigna además la falta de una planeación que contenga la misión, visión y objetivos, así como una planeación táctica de sus operaciones de inversión que permitan tomar decisiones correctivas

adecuadas en el tiempo correspondiente evitando caer en riesgo de pérdidas económicas financieras como pérdida de imagen en el mercado en que opera. 5. Se pudo determinar que la administración de la empresa no utiliza ningún procedimiento adecuado para evaluar, analizar o seleccionar un proyecto antes de invertir, ya que ha actuado de forma empírica y reactiva dejándose llevar por las emociones e impulsos de invertir, sin considerar la fuente de recursos económicos a utilizar en la inversión (capacidad de pago) no promoviendo la auto sostenibilidad de los proyectos de inversión actuales”. (Cuc, 2011, p. 61).

Para la compañía Scradly S.A. como resultado en la investigación se encontró que:

“la compañía ha sobrevivido desde sus inicios como tal en el 2003 sin llevar a cabo una planificación estratégica, sea organizacional o de ventas, sin embargo las órdenes de producción han existido gracias a la experiencia que ha adquirido la misma. 2. La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos. Además permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos. 3. Con el análisis de los datos históricos se pudo realizar una proyección de ingresos y gastos. 4. Con las estrategias propuestas se alcanza un nivel de ingresos aceptable y realista para los accionistas, los cuales propusieron las metas a alcanzar”. (Romero, 2010, p. 73).

En el estudio realizado por Paredes, de esta empresa se encontró que “la Curtiduría Hidalgo no cuenta con un plan estratégico afectando directamente a la producción, por lo que no ha podido cumplir con la entrega de los pedidos, ha experimentado cambios acelerados debido al entorno en el que se desenvuelve ya que con la competencia existente en este sector deben estar en continua innovación en sus procesos de producción, otra realidad es que la rentabilidad de la empresa ha incrementado sus ventas pero al incrementarse la demanda de sus productos se ha visto afectada en la producción y es por eso que los pedidos a los clientes no pueden ser entregados a tiempo. Sus clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos que comercializan, pero no dicen lo mismo de los pedidos ya que estos no han podido ser entregados a tiempo y es por esto que la curtiembre se ha visto afectada con la pérdida de algunos de sus clientes. Por otro lado según las encuestas realizadas se concluye que los obreros de la empresa no conocen las funciones y actividades que deben realizar dentro del área de trabajo, es por esto que las actividades que ellos realizan no están relacionadas con su preparación. Curtiduría Hidalgo en la actualidad no cuenta con una misión, visión, valores y políticas, tampoco se ha hecho un análisis interno; es por eso que manifiestan que la inexistencia de un plan estratégico afecta a la organización en un alto grado”. (Paredes, 2010, p. 75)

En las empresas constructoras de Sucre se encontró que “la gran mayoría de las empresas constructoras en el Municipio Sucre no realizan una planificación estratégica debido a que no cuentan con un mercado amplio de clientes. La situación económica política y social por la que atraviesa el país no permite que las empresas constructoras puedan crear planes a largo plazo debido al clima de incertidumbre en todos los agentes económicos. Otro elemento que condiciona la aplicación de una planeación estratégica son los altos costos de los materiales y la poca capacidad de maquinarias y operarios con que cuenta”. (De Nora, 2010, p. 72).

La siguiente hipótesis, “planteada con base en los resultados del estudio efectuado se comprueba, toda vez que la ausencia del proceso formal de un plan estratégico es la principal causa de los problemas de la empresa. Los trabajadores manifestaron que reciben información verbal, no conocen objetivos de la empresa y que el espacio físico y equipo es insuficiente. Estos problemas, entre otros, se materializan en las utilidades que se obtienen como referencia en el año 2008 en que pueden ser negativas según proyección de utilidades; ya con el plan estratégico a partir del año 2009, los resultados empresariales arrojan cifras positivas que pueden garantizar la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento futuro”. (Guerra, 2009, p. 77).

En la empresa Anaco Cervices Center se encontró que “Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de cada uno de los departamentos de la empresa así como, las funciones de los empleados que laboran en la misma, de igual forma se conocieron los conceptos de planificación estratégica que se maneja en la empresa, como lo son la misión y los objetivos. Debido a que la misión original de la empresa no ofrecía una descripción clara de la misma, ni señalaba una visión a futuro, se reformuló la misión de la empresa que proporcionará una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa. De igual forma se reformuló la visión ya que guardaba muy poca relación con la actividad comercial desempeñada por la empresa en la actualidad. Al igual que la misión también se realizó una formulación de objetivos estratégicos, ya que la empresa cuenta con un solo objetivo general, fue necesario establecer objetivos más específicos orientados a alcanzar la nueva misión. Por último, una vez identificadas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración de los planes de acción que serían necesarios implementar en la empresa Anaco Cervices Center para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa”. (García, 2009, pp. 130-131).

Como resultado de investigación realizada en la empresa Datacomp S.A., se concluyó que “carece de una estructura organizacional establecida, no tiene

un manual de funciones que pueda guiar las actividades de los empleados y tampoco posee un lineamiento fijo que guíe a la empresa. En la administración de deuda se puede indicar que, los pasivos superan el 100% de los activos, lo cual significa que la empresa técnicamente está en quiebra y no puede cubrir más deudas y tampoco tiene patrimonio alguno como para respaldar algún crédito”. (Montaño, 2009, pp. 104-105).

Para los ejecutivos de Comunicaciones de Guatemala S.A. “es de suma importancia que exista un método de Planeación Estratégica que les guíe en el cumplimiento de las acciones que se requieran para alcanzar los objetivos propuestos, ya que se observa en base a los datos obtenidos que no utilizan ningún sistema científico de planeación que les ayude, cuando se comparan las etapas que propone Goodstein con las que utiliza la organización, solamente dos etapas se realizan en la empresa, diseño de la estrategia e implementación de la estrategia. La Misión y Visión es desconocida por los mandos medios que tienen menos de año y medio de laborar en la organización, lo que ha ocasionado que no existan acciones y políticas unificadas e integradas para el cumplimiento de las metas propuestas; que los directivos con más tiempo de trabajar en la empresa deben de mejorar la comunicación con los que tienen un período menor”. (Izquierdo, 2009, p. 45).

En estudio realizado a la empresa Aguas de Sucre, C.A, dedicada a la compra y venta de toda clase de tubos de PCV y sus accesorios, se dedujo que “tienen conocimiento de los objetivos de la misma, elemento importante, para que el personal se encuentre debidamente orientado. La empresa Aguas de Sucre, C.A no cuenta con un diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; pues al no disponer con este análisis la misma no podrá enfrentar de la manera eficaz las eventualidades que se puedan presentar”. (Castillo, 2011, p. 49).

Síntesis

Se toma como base el estudio de algunas empresas que han realizado procedimientos similares al que se piensa realizar en la empresa Tornymotos Bello, servirán como modelo a la hora de elaborar el plan estratégico ayudando a identificar los mejores procesos que se puedan realizar dentro de la organización. Sin embargo, existe un entorno complejo en cuanto a las competencias que se generan en el entorno; y por esto es necesario prever los cambios que se presentan a futuro. Es por ello que con estas teorías se quiere abordar un plan que conduzca a una estructura y buen direccionamiento estratégico de la empresa Tornymotos Bello.

3 Capítulo III Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

La investigación que se desarrolla en la empresa Tornymotos Bello, se fundamenta en el enfoque cualitativo propuesto por Hernández (2010, p. 364) que establece que este método se aplica en las diferentes investigaciones “cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará), acerca de los fenómenos que los rodea, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad”.

La investigación cualitativa “da profundidad a los datos como la dispersión la riqueza interpretativa la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas, también aporta un punto de vista “fresco y holístico de los fenómenos así como flexibilidad” (Hernández, 2003, p. 19).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, este es un proyecto de investigación de carácter cualitativa ya que explora la descripción de los asuntos administrativos de la empresa, organización y planeación de los procesos y

actividades cotidianas, y la elaboración de un plan estratégico en cumplimiento del objeto social de la empresa.

Para desarrollar el proceso de investigación en la empresa Tornymotos Bello, se realizará la recolección de datos mediante la metodología de la observación y el uso de instrumentos de entrevista, encuesta y observación directa de los procesos organizacionales, ya que permiten identificar la realidad de la empresa y analizar la percepción interna y externa, así como las actitudes y aptitudes para el desarrollo de las actividades comerciales y luego construir las recomendaciones que le permitan reorientar sus procesos.

Las técnicas a utilizar se le harán a todo el personal interno de la empresa, con la finalidad de conocer los procesos de formación y las actividades que realiza tanto él gerente como sus colaboradores, así como datos generales que sirvan de guía para la realización de la presente investigación.

La información anterior constituirá la base para la realización de un diagnóstico utilizando para ello la metodología del análisis DOFA para establecer las oportunidades que el mercado ofrece y las amenazas a enfrentar para aprovecharlas y llevar a cabo sus planes.

3.1.1 Tipo De Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) “se refieren a la investigación descriptiva como estudios que buscan especificar propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Indicando que la meta del investigador consiste en describir situaciones, contextos y eventos midiéndolos y evidenciando su interés”

El tipo de investigación que se desarrolla en la empresa Tornymotos Bello, se considera como descriptiva, ya que pretende llegar a conocer las situaciones, hábitos, y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos que desarrolla la organización; el objetivo de la investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones existentes, se resume y analiza la información para extraer los resultados, interpretaciones y recomendaciones que contribuyan al conocimiento, y permitan el diseño de estrategias que ayuden a Tornymotos Bello a lograr los objetivos propuestos.

Rol del investigador

Para el desarrollo de una investigación cualitativa “El investigador tiene una importancia especial en términos de competencias comunicativas como “instrumento” principal de recogida de datos y de cognición. A causa de esto, no pueden adoptar un rol neutral en el campo y en sus contactos con las personas a las que van a entrevistar u observar....Asumir un rol o recibir la asignación de uno se debería ver como un proceso de negociación entre el investigador y lo participantes, que pasa por varios estadios, “Participantes” se refiere aquí a las personas a las que se va a entrevistar u observar” (Flick, 2007, p, 69).

De acuerdo a la anterior consideración, el rol de los investigadores en la empresa Tornymotos Bello es la investigación participante, ya que esta planifica y además observa, escucha y escribe las conductas y percepciones que encuentra en el campo de investigación mediante instrumentos que le permiten realizar el proceso de observación, interpretación y presentación de resultados imparcialmente a los directivos de la organización propiedad de uno de los autores, con la visión externa del otro investigador, con lo cual se integran diversas visiones de la organización y el desarrollo de sus procesos.

Los roles que desempeñan los autores durante la investigación frente a la empresa Tornymotos Bello, son complejos ya que se mueve en un entorno

inestable, lo que la conlleva a realizar un esfuerzo para adaptarse con facilidad y eficiencia al sistema. Para este proceso es necesario que se pueda sacar el máximo provecho del potencial de recursos humanos, especialmente de aquellos estrategas encargados de generar impacto positivo en la empresa. Dentro de estos roles se considera importante conservar el mismo talento humano (empleados), para evitar gastos extraordinarios en la empresa.

El rol como investigadores en este proyecto consiste principalmente en identificar las amenazas, oportunidades y falencias que presenta la empresa Tornymotos Bello en su estructura organizacional. También se busca establecer un plan estratégico que permita el fortalecimiento de la empresa en el mercado competitivo de hoy.

Consideraciones éticas

En la consolidación y presentación del trabajo de investigación es fundamental considerar los aspectos y principios éticos, es posible retomar trabajos anteriores pero respetando siempre la naturaleza de donde proviene el estudio y los derechos de propiedad intelectual de otros autores. El respeto ético debe considerarse como la formulación de un problema de investigación con sentido cultural.

Partiendo del concepto de ética de la responsabilidad, se asume que “la ética como práctica, como modo de vida y se presentan para su refección y contextualización en situaciones particulares los ejes éticos básicos en el trabajo investigativo cualitativo: integridad del proceso, responsabilidad hacia los informantes (consentimiento informado, confidencialidad, anonimato y de derechos de autor), pertinencia de las técnicas de recolección y registro de la información, manejo del riesgo y reciprocidad”.(Galeano, 2004, p. 69).

Durante el proceso de investigación los autores de la presente, adquieren el compromiso de respetar la dignidad, opinión y percepción de cada empleado de la entidad, garantizar la confidencialidad de la información y documentación conocida, el cumplimiento de la ley, y la destinación transparente, objetiva de la información y el uso exclusivamente académico de la información obtenida en el proceso de investigación, además del respeto irrestricto por los derechos de propiedad intelectual y del reglamento estudiantil; por lo tanto, se construye una relación respetuosa y confiable entre los investigadores, la empresa Tornymotos Bello y la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Recolección de datos (fuentes de la información)

La fuente de información que se va a utilizar en el proceso de investigación y formulación de estrategias para la empresa Tornymotos Bello, es una fuente de

carácter primario, ya que los datos, percepciones y opiniones serán tomadas de actores principales de la gestión organizacional como son los empleados y clientes de la empresa, los cuales desarrollan diferentes funciones con relación a los objetivos institucionales, mediante la recolección de información verbal y escrita en los instrumentos de investigación diseñados por los autores de la presente.

Entre los empleados de Tornymotos Bello que participan de la presente investigación se encuentran directivos, mandos medios y operativos de la organización, entre ellos la gerencia, jefatura de compras, y vendedores, que brindan información confiable a través de los instrumentos de investigación.

Al interior de la organización se realizan entrevistas a los directivos y socios, y los mandos medios y personal operativo, además, de desarrollar la observación de las actitudes, aptitudes y hábitos de los empleados en el desarrollo de sus actividades. Mientras que al exterior de la entidad se realiza encuesta a los clientes que permite identificar la visión que tienen de los procesos, la atención y niveles de satisfacción de sus necesidades.

Población y muestra poblacional

La población se entiende como el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan estudios, observaciones y diversas mediciones, mientras que la muestra es un subconjunto de casos o individuos de dicha población.

La cuestión del muestreo aparece en puntos diferentes en el proceso de investigación. “En un estudio de entrevista, se relaciona con la decisión sobre que personas entrevistar (el muestreo de los casos) y de que grupos deben provenir (el muestreo de los grupos de casos). Surge además junto a la decisión sobre cuál de las entrevistas debe recibir un tratamiento más minucioso, es decir, cual se ha de transcribir e interpretar.”(Flick, 2007, pág. 75).

La población objeto de la presente investigación está compuesta por la planta de empleados de la empresa Tornymotos Bello que equivale a ocho (8) personas entre empleados y directivos de la empresa Tornymotos Bello; de los cuales se toma una muestra de seis (6) empleados (4 mandos medios y operativos y 2 directivos) para la implementación de los instrumentos de observación y el proceso de investigación general.

En este caso no se realiza la muestra a los ocho (8) colaboradores dado que dos de ellos al momento de realizar las encuestas, observaciones no se encontraban en las instalaciones de la empresa uno por motivos de incapacidad laboral y otro se encontraba disfrutando de sus días de vacaciones.

Tipos de instrumentos para la recolección de datos

La empresa Tornymotos Bello utilizará para la recolección de datos la entrevista semiestructurada que permitirá conocer las percepciones de los directivos y empleados de la organización, mientras que el instrumento de observación permitirá visualizar el desempeño y actitudes de cada uno de ellos en el trabajo de campo y la encuesta permitirá identificar la percepción de los clientes sobre la organización, los puntos débiles y fuertes, así como las recomendaciones que hacen para el mejoramiento de la entidad.

La entrevista

Cualitativamente la entrevista “es más íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), u otras (entrevistados).

Las entrevistas o cuestionarios orales pueden adoptar varias formas, desde una sesión de preguntas y respuestas totalmente informal realizada en la calle, hasta una interacción altamente estructurada y detallada. Aunque no hay que preocuparse por el formato físico de las preguntas de la entrevista (porque el entrevistado nunca las ve), si hay que ocuparse de cuestiones como las transiciones entre secciones, ser sensibles al tipo de información que se está

solicitando ser objetivos y directos. Las entrevistas ofrecen gran flexibilidad porque las preguntas se pueden guiar en cualquier dirección dentro del ámbito del proyecto”. (Salkind, 1999, p. 213).

Entrevista semi estructurada y focalizada

Para el desarrollo de investigaciones cualitativas “Los instrumentos están diseñados para facilitar el examen del mundo del entrevistado desde su propio punto de vista; proporcionan al entrevistado la oportunidad de contestar una pregunta o examinar un tema a fondo y al entrevistador la oportunidad de hacer preguntas complementarias”. (Fountain, 2004, p. 21).

El tipo de entrevista que se va a utilizar en la empresa Tornymotos Bello, es la semi estructurada y de grupos focales, porque esta entrevista facilita y enriquece los procesos de la investigación y además va en busca de los objetivos de la empresa, ayuda al fortalecimiento de las áreas y crecimiento en la formación laboral. Con este cuestionario lo que se pretende es realizar un cambio en la cualificación de las interacciones de los empleados y servirá como guía para indagar, detallar redefinir los objetos de estudio.

El grupo focal se va a utilizar para que los empleados puedan expresar libremente la opinión en los diferentes temas de interés, se generará en espacio abierto donde estos adquieran más confianza y puedan participar libremente en el proceso de investigación.

La observación

Este método de investigación “Incluye todos los sentidos. Busca explorar la mayoría de los aspectos de la vida social y describir comunidades, contextos o ambientes, así como identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios. ¿Qué elementos se observan? Ambiente físico (entorno), ambiente social y humano, actividades individuales y colectivas, artefactos, hechos relevantes y retratos humanos. El observador tiene un papel muy activo en la indagación cualitativa, pudiéndose caracterizar idealmente por dos niveles de participación: una activa y otra completa”. (Hernández, 2010, p. 411).

Tipos de observación

“Las observaciones pueden organizarse y realizarse con arreglo a los siguientes criterios:

- a) Según el grado de estandarización del protocolo de observación, es decir, si los hechos observados por sus características están indicados de antemano para el entrevistador o no.
- b) Según la posición del observador, es decir, dependiendo de si las personas observadas tienen conocimiento de que se les está observando o no.
- c) Según la involucración del observador, en el hecho que observa, si el observador participa personalmente en la acción, es miembro del sistema que observa o si lo observa desde fuera”. (Heinemann, 2003, pp. 139-140).

El tipo de observación que se va a utilizar en Tornymotos Bello es la participativa, ya que esta estrategia les generará confianza a los empleados y podrán participar de una manera más activa sin que se sientan presionados, el fin es recoger información de forma sistemática y viable.

La encuesta

La encuesta consiste “en la recolección sistemática de información, en una población o parte de ella, mediante el uso de entrevistas personales y otros instrumentos para obtener datos. Su aplicación y alcance en general, para problemas de muchas áreas, la hacen de gran utilidad en los distintos campos de la investigación”. (Pulido, 2007, pp 85-86).

Dentro de los principales tipos de encuesta se encuentran:

- “Las abiertas y las cerradas. Las primeras también, llamadas no restringidas, suelen ser mas profundas u argumentadas, puesto que proporcionan respuestas espontáneas y libres. Se emplean más que todo para obtener indicios previos y son típicas en estudios pilotos. Sin embargo presentan la desventaja de la limitación de la tabulación, puesto que las preguntas abiertas hacen que se pierda precisión y exactitud.

Como su nombre lo indica, las cerradas o restringidas incitan a responder en forma breve específica, facilitándose su tratamiento estadístico o tabulación, ya que la pregunta se encuentra directamente relacionada con la respuesta.

- Encuesta descriptiva. Persiguen a nivel masivo, o en un colectivo determinado y heterogéneo, identificar un fenómeno o situación concreta en sus rasgos peculiares o diferenciadores.
- La encuesta explicativa. Se preocupa por esclarecer un fenómeno o saber por qué ocurren las cosas, cuáles son sus factores determinantes, de dónde proceden, cómo se transforman, entre otras.

- Las encuestas o sondeos de opinión. Captan y reflejan la actitud o parecer de la población frente a un hecho político, social, económico, cultural o artístico.

La encuesta es una actividad que se realiza con un buen número de personas en donde los problemas que se plantea son específicos, claros y concretos, así como las variables que se manejan. Son principalmente instrumentos para establecer o determinar la naturaleza de un estado de cosas existentes. Dan por resultado la acumulación de conocimientos los cuales se analizan y se interrelacionan de acuerdo con un problema formulado y con unos objetivos señalado”. (Pulido, 2007, pp. 85-86)

Estos instrumentos se consideran importantes dentro de esta investigación, porque permiten recolectar datos confiables y de mayor relevancia, ya que por medio de la observación se analiza el comportamiento de los colaboradores frente a la empresa y a los clientes, la encuesta permite que los colaboradores se expresen libremente y den su opinión acerca de lo que piensan de la empresa y la entrevista es donde el gerente da sus opiniones, respecto a como ve la empresa en su momento.

Diseño de instrumentos

Para el desarrollo de la investigación en la empresa Tornymotos Bello, se han diseñado instrumentos como entrevista semiestructurada, encuesta y ficha de observación, en los cuales se recopilará la información para el posterior análisis y presentación de resultados a la organización.

3.1.2 Instrumento de entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada, contiene quince (15) preguntas y adicionalmente la identificación de la organización, que permiten la identificación de las políticas organizacionales y la percepción interna sobre el direccionamiento de la entidad. (Ver apéndice A.)

3.1.3 Instrumento de encuesta

La encuesta contiene siete (7) preguntas que permiten identificar la percepción de los clientes sobre el direccionamiento y la satisfacción de sus necesidades por parte de Tornymotos Bello. (Ver apéndice C.)

3.1.4 Instrumento de Ficha de observación

La ficha de observación permite analizar las actitudes, aptitudes, hábitos y logros alcanzados por los empleados de Tornymotos Bello. (Ver apéndice B).

Análisis de Datos (Transcripción y registro)

La información obtenida en el proceso de investigación desarrollado en la empresa Tornymotos Bello, se consolidarán de acuerdo a las categorías, permitiendo la identificación y clasificación de la información objeto de estudio, así como la discriminación entre planeación estratégicas, percepciones y actitudes desarrolladas por los diferentes actores en la gestión organizacional, facilitando el registro, la presentación de resultados y posteriores análisis; mediante tablas e ilustraciones y la descripción de los hallazgos de investigación, que permita la lectura y toma de decisiones por parte de los directivos de la organización en referencia al mejoramiento de los procesos y procedimientos, lograr mejores percepciones y posiciones en el mercado y para el análisis del público general que consulte la presente investigación.

Análisis de Categorías

Planeación estratégica, Sallenave (2002, p187) “es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Como se espera de todo gerente que sea un gerente integral, podemos ampliar la definición de la planificación estratégica para que todos los dirigentes perciban que la planificación estratégica es para ellos y no se puede confinar en la gerencia de planificación. La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.

Percepciones internas y externas, Santrock (2004, p 153) “la percepción es el proceso de organizar e interpretar información sensorial para darle significado”. Se entiende como las motivaciones, factores sociales y experiencias que permiten la asociatividad y mantenimiento de relaciones con un ente.

Actitudes y aptitudes, se entienden como las cualidades intangibles de los individuos para el desarrollo de las actividades laborales, personales, con las cuales genera valor agregado al producto o servicio que desarrolla.

Las categorías de a) Planeación estratégica, b) percepciones internas y externas, y c) actitudes y aptitudes de los empleados; serán analizadas independiente, procurando conocer las percepciones de cada uno de los actores del proceso organizacional sobre la dirección y gestión de la entidad. Posteriormente, se

presentarán interpretaciones, resultados y conclusiones que permitan conocer claramente la situación actual de la entidad, que sirva como herramienta para la toma de decisiones de sus directivos y mejorar el desarrollo del objeto social.

Síntesis

El marco metodológico de la investigación en la empresa Tornymotos Bello, permite definir el enfoque cualitativo mediante el cual se desarrolla el proceso investigativo, así como los instrumentos de entrevista, encuesta y observación mediante los cuales se recolectará la información; además, delimitar la población y muestra de los participantes por parte de la empresa y clientes como fuentes de información; también se identifica la metodología de consolidación y presentación de resultados desde la descripción de los hallazgos, hasta la presentación de tablas y gráficos que permitan analizar e interpretar fácilmente la información. Por ello, estas delimitaciones permiten avanzar al siguiente capítulo de análisis de resultados y la posterior discusión y conclusión del estudio.

4 Capítulo IV – Análisis de Resultados

El análisis de resultados que se presenta a continuación, permite identificar el proceso de recolección de la información mediante los instrumentos de investigación cualitativa determinados con anterioridad, así como la identificación de las categorías y los respectivos análisis objeto de la investigación en la empresa Tornymotos Bello.

Descripción Del Proceso De Recolección De La Información

La recolección de la información para la investigación, se realizó a través de tres (3) instrumentos de investigación: la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación en el campo de trabajo de la empresa Tornymotos Bello, durante las labores cotidianas de atención al cliente.

En primer lugar, se le informa a los participantes de las encuestas y la observación de campo, que ésta es una investigación de tipo académico, que tiene como objeto conocer sus opiniones sobre el direccionamiento de la empresa, y que sirvan como insumo para la toma de decisiones de la empresa Tornymotos Bello, para el mejoramiento de los procesos gerenciales de la entidad, procurando además, el mejoramiento en la atención de los clientes, mejorar la rentabilidad y lograr la sostenibilidad en el mercado.

En segundo lugar, se realizó encuesta a seis (6) empleados, en la cual se les interrogaba y presentaba las opciones de respuesta, aclarando en los casos necesarios el contenido del interrogante y eligiendo una sola opción por pregunta.

En tercer lugar, se realizó encuesta a algunos clientes de la empresa Tornymotos Bello, con el objeto de conocer la percepción de agentes externos a la organización, que permitan determinar la situación actual de la organización y sirva como fuente de información para los procesos de mejoramiento continuo de la empresa.

En cuarto lugar, se aplica formato de observación a tres (3) empleados de la empresa Tornymotos Bello, en términos de aptitudes y actitudes que se percibe en el desarrollo de las actividades de cada cargo en la organización; las cuales son registradas y en el formato dispuesto por los autores de la investigación, para la consolidación y análisis posterior.

La información resultante de la investigación, se consolidará mediante la tabulación de las encuestas y elaboración de gráficos que permita la interpretación y análisis de la información; además mediante una ficha de observación, se identifican las aptitudes y actitudes de los empleados de la empresa, para determinar las debilidades y fortalezas de la organización para la prestación de servicio a los clientes, clasificando claramente las categorías de la información, los posibles hallazgos y justificar la

intervención profesional que requiere la empresa para el mejoramiento de los procesos gerenciales.

Cabe destacar que durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la empresa Tornymotos Bello, no se presentaron dificultades que entorpecieran el desarrollo del proceso.

Análisis De Resultados.

La empresa Tornymotos Bello, como resultado de la investigación que se desarrolla en referencia a la estructuración de estrategias y la aplicación de los instrumentos de entrevista, encuesta y observación, arrojó los siguientes resultados: (Ver gráficos p 130-141)

- La empresa no tiene definidas políticas de gerencia, que permitan orientar claramente el desarrollo de actividades de los empleados de la organización.

- La gestión de actividades se realiza aisladamente y no es posible hacer mediciones y evaluaciones de la empresa.

-

- Las principales debilidades de Tornymotos Bello son la falta de capital y la falta de planeación, que no le permiten a la empresa definir políticas para subsanar las deficiencias y potencializar sus procesos.

- La empresa tiene como fortaleza la oferta de buenos precios al mercado, lo que ayuda a sostenerse en el medio, esto se logra comparando precios de la competencia con respecto a los productos de Tornymotos Bello.

- Los empleados de la empresa, tienen percepciones positivas sobre las ventajas comparativas en relación a los competidores y los factores de satisfacción de los clientes de acuerdo a los servicios y productos que ofrecen.

- La empresa Tornymotos Bello, tiene deficiencias en los procesos de comunicación interna, que permita la retroalimentación de los análisis de fortalezas, debilidades y demás aspectos que afectan la gestión de la empresa.

- Los clientes de la empresa, perciben una buena atención por parte de los empleados, y satisfacción en relación al portafolio de productos que encuentran en la empresa, para cumplir con los requerimientos.

- Se percibe en los empleados de la empresa Tornymotos Bello, actitudes como: adaptación al cambio, disposición para desempeñar su trabajo, orientación al

logro y brindar una excelente atención a los clientes, como elementos diferenciadores que permiten generar ingresos para la organización y el sostenimiento en el mercado.

- La empresa dispone de empleados que realizan sus actividades, fundamentados en el trabajo en equipo, y preocupados por brindar atención inmediata u oportuna a los clientes.

- Se percibe en el equipo de empleados de la empresa, deficiencias o desconocimiento en la práctica de los principios éticos en el desarrollo de las actividades comerciales; las cuales requieren de actividades de sensibilización y fomento de la ética desde la dirección de la empresa hacia todo su equipo de trabajo.

- Se perciben en la gestión estratégica de la empresa, carencias en procesos capacitación, recreación e incentivos que permitan el mejoramiento del ambiente laboral en su conjunto y la participación de todos los empleados de la organización.

4.1.1 Identificación de las categorías

La investigación desarrollada en Tornymotos Bello, permite identificar como categorías los siguientes elementos:

Categoría 1: Planeación Estratégica

La empresa Tornymotos Bello, no tiene definidas políticas de gerencia, que permitan orientar claramente el desarrollo de actividades de los empleados de la organización; se gestionan las actividades aisladamente y no es posible hacer mediciones y evaluaciones de la empresa.

Las principales debilidades de Tornymotos Bello son la falta de capital y la falta de planeación, que no le permiten a la empresa definir políticas para subsanar las deficiencias y potencializar sus procesos, procurando mejorar los procesos, ampliar el portafolio de productos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Tornymotos Bello, presenta como fortaleza principal la oferta de buenos precios al mercado, lo cual lo ayuda a sostenerse en el mercado; y demanda de mayores recursos para ampliar el portafolio de productos y conservar o mantener la clientela.

Categoría 2. Percepción interna y externa

Los empleados de la empresa, tienen percepciones positivas sobre las ventajas comparativas en relación a los competidores y los factores de satisfacción de los clientes de acuerdo a los servicios y productos que ofrecen.

La empresa Tornymotos Bello, tiene deficiencias en los procesos de comunicación interna, que permita la retroalimentación de los análisis de fortalezas, debilidades y demás aspectos que afectan la gestión de la empresa.

Los clientes de la empresa, perciben una buena atención por parte de los empleados, y satisfacción en relación al portafolio de productos que encuentran en la empresa, para cumplir con los requerimientos.

Categoría 3. Actitudes y aptitudes de los empleados

Se percibe en los empleados de la empresa Tornymotos Bello, actitudes como: adaptación al cambio, disposición para desempeñar su trabajo, orientación al logro y brindar una excelente atención a los clientes, como elementos diferenciadores que permiten generar ingresos para la organización y el sostenimiento en el mercado.

La empresa dispone de empleados que realizan sus actividades, fundamentados en el trabajo en equipo, y preocupados por brindar atención inmediata u oportuna a los clientes.

Se percibe en el equipo de empleados de la empresa, deficiencias o desconocimiento en la práctica de los principios éticos en el desarrollo de las actividades comerciales; las cuales requieren de actividades de sensibilización y fomento de la ética desde la dirección de la empresa hacia todo su equipo de trabajo.

Se perciben en la gestión estratégica de la empresa, carencias en procesos capacitación, recreación e incentivos que permitan el mejoramiento del ambiente laboral en su conjunto y la participación de todos los empleados de la organización.

4.1.2 Análisis De Las Categorías

Categoría 1. Planeación Estratégica

Para el 100% de los empleados encuestados, la empresa no tiene definida ni documentada la visión, misión, objetivos estratégicos ni un plan de gestión que oriente la gestión de los procesos.

Para el 33,3% de los empleados encuestados, la empresa presenta debilidades en la planeación; para otro 33,3 % la principal debilidad es la falta de capital y el restante 34% se decanta por la falta de estructura (17%) y falta de dinero y área locativa (17%); lo cual denota la falta de direccionamiento estratégico de la organización.

Para el 50,0% de los empleados encuestados, la empresa presenta fortalezas en los buenos precios que ofrece al mercado; para el 33% la principal fortaleza es conservar la cliente y el 17% restante las fortalezas radican en la satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo tanto, la alta dirección de la organización, debe tomar las acciones necesarias para conservar estos puntos fuertes.

Categoría 2. Percepción Interna y Externa

Para el 50,0% de los empleados encuestados, la empresa siempre logra satisfacer las necesidades de los clientes; mientras que el 50% de los empleados encuestados, sostiene que la empresa solo algunas veces logra satisfacer estas necesidades. Por lo tanto, la organización presenta algunas falencias en este factor y debe establecer estrategias de mejoramiento.

Para los empleados encuestados, la empresa presenta tiene como estrategias para conseguir y mantener a los clientes: brindar buen servicio (33,3%), brindar buen servicio y precios competitivos (33,3%) y ofrecer nuevos productos (33,3), opiniones que denotan la importancia del servicio para el sostenimiento de la clientela y la empresa.

Un 40,0% de los clientes encuestados opinan que la empresa durante los últimos tres (3) años ha incrementado el portafolio de servicios; mientras, que el 30% afirma que la empresa no ha obtenido logros durante ese periodo; el 20% de los encuestados manifiestan que la empresa ha logrado precios competitivos y el 10% argumenta que la empresa ha ganado posicionamiento en el mercado; según esta encuesta es importante, que la empresa realice esfuerzos para lograr una mejor percepción de los clientes.

Para el 40,0% de los clientes encuestados, la atención brindada por la empresa es buena; para el 30% es excelente; para el 20% de los encuestados la atención es regular y

para el 10% la atención es mala. Por lo anterior, la empresa, debe establecer políticas para lograr que el 100% de los clientes perciban la atención como excelente.

Para el 40,0% de los clientes encuestados, la principal motivación para ser clientes de la empresa es el portafolio de productos; para el 30% de los encuestados la motivación son los precios y para el 20% restante de clientes encuestados la ubicación del punto de venta es el factor fundamental; se entiende entonces, que la empresa posee puntos fuertes que le permiten sostenerse y ser competitivos en el mercado.

Para el 50,0% de los clientes encuestados siempre encuentra en la empresa los productos requeridos; para el 40% de los clientes algunas veces encuentra lo que necesita y solo para el 10% de los clientes nunca encuentra los productos solicitados; por lo anterior la empresa debe mejorar las existencias de productos oportunamente para satisfacer la demanda de los clientes.

Categoría 3. Actitudes y Aptitudes de los Empleados de Tornymotos Bello

En el 100% de los empleados observados, se perciben siempre actitudes de adaptación al cambio, disposición para el trabajo y orientación al logro; además en el 66,6% de los empleados observados se perciben siempre actitudes para la mejorar de sus actividades, brindar el mejor servicio a los clientes e innovación.

En el 100% de los empleados observados, se perciben siempre actitudes para trabajar en equipo y brindar atención inmediata a los clientes; mientras que solo en el 33,3% de los empleados siempre se observa la práctica de principios éticos en el desarrollo de las actividades, ya que en el 66,6% la práctica de estos principios se percibe algunas veces.

En el 66,6% de los empleados observados, se perciben siempre hábitos de comunicar a la dirección las debilidades, fortalezas e información de la competencia y requerimientos de los clientes; mientras que para el 33,3, % restante, estos hábitos se presentan solo algunas veces.

En el 100% de los empleados observados, se identifica que algunas veces la empresa les brinda capacitación y acceso a la recreación; para el 66,6% de los empleados no existe posibilidad de ascender en la empresa; y en el 100% de los empleados se percibe la existencia de incentivos por el rendimiento laboral y sostienen que sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de la organización.

Síntesis

El análisis de resultados descrito en el presente capítulo, permite estructurar y consolidar la información obtenida en el proceso de investigación en la Empresa Tornymotos Bello, en el cual se identifican, clasifican y analizan los resultados obtenidos en cada una de las categorías de la información para la posterior discusión

y análisis de los hallazgos por parte de los investigadores y directivos de la organización objeto de la investigación.

5 Capítulo V – Discusión y Conclusiones

El proceso de discusión y conclusiones de la investigación desarrollada en la empresa Tornymotos Bello en referencia a la implementación de estrategias organizacionales para el mejoramiento continuo de sus actividades y lograr mejores resultados económicos y de mercadeo, permite confrontar la pregunta de investigación y objetivos propuestos con los resultados obtenidos en desarrollo de la metodología de la investigación; permitiendo identificar los logros alcanzados, las limitantes y definir recomendaciones para los interesados en la presente investigación.

Descripción de los hallazgos en relación a la pregunta de investigación.

La pregunta de investigación en torno a la cual se desarrolla la investigación fue: ¿Qué estrategias organizacionales debería implementar la empresa Tornymotos Bello?

La investigación desarrollada en la empresa Tornymotos Bello, y teniendo en cuenta los planteamientos de Saavedra (2001) en referencia a la “planificación de productos y mercados y a la posición competitiva de la empresa en el medio”; los autores de la presente, recomiendan la implementación de estrategias en las líneas de servicio, innovación, calidad y satisfacción del cliente, que le permitan adecuar

los procesos productivos, satisfacer la demanda del mercado, y posicionarse como una organización que brinda calidad y garantía en sus productos y servicios al cliente, logrando mayores ingresos económicos y márgenes importantes de rentabilidad.

Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos.

Objetivo específico #1: Realizar diagnóstico organizacional a la empresa Tornymotos Bello, identificando el estilo de dirección y gestión de los procesos.

Objetivo específico #2: Plantear las estrategias de dirección y gestión para la empresa Tornymotos Bello y del objetivo específico # 3 Diseñar el plan operativo para la implementación del plan estratégico en los niveles tácticos y operativos de la empresa.

5.3 Análisis del ambiente interno y externo

Se recopiló información a través de un cuestionario dirigido al personal de la empresa, para evaluar el clima organizacional, la formulación adecuada del plan estratégico de la empresa se constituirá en un reto para el gerente, quien con gran interés proporciona parte de su tiempo que se requerirá para lograr una planificación estratégica.

Como evidencia de cumplimiento de este objetivo específico y de acuerdo a los planteamientos de Hellriegel (2008, p. 179) “El objetivo de la planeación estratégica es

abordar estrategias que permitan tener en cuenta en forma efectiva las oportunidades y amenazas del medio ambiente con relación a las fortalezas y debilidades de la organización”, se evidencia el diagnóstico organizacional realizado a la empresa Tornymotos Bello; que permite identificar la falta de planeación estratégica de la empresa, la percepción interna y externa sobre la gestión de procesos y las diferentes actitudes de los empleados para la prestación de servicios a los clientes, así como el análisis presentado de las fortalezas y debilidades de la organización en la realización de las actividades propias del objeto social de la entidad, así:

A partir de los diferentes modelos de planeación estratégica se elabora un modelo propio, para el cual se identifica el proceso a seguir y las herramientas a utilizar para hacer el análisis competitivo de Tornymotos Bello e identificar su ventaja competitiva y posteriormente estructurar su modelo de gestión y su cuadro de mando integral.

El proceso parte del análisis de la misión, visión, valores, políticas de la empresa:

5.4 Plan Estratégico Tornymotos Bello

Misión

Tornymotos Bello tiene como misión proveer a sus clientes productos de excelente calidad, asesoría oportuna, precios competitivos que garanticen la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la compañía.

Visión

En el año 2017 Tornymotos Bello será una organización reconocida en el departamento de Antioquia, como proveedor integral de productos de repuestos y accesorios para motocicletas; promoviendo el desarrollo y crecimiento de cada uno de los empleados de la organización y ajustando nuestro portafolio a las cambiantes necesidades del mercado, afianzándonos como líderes en servicio, innovación, calidad y satisfacción de nuestros clientes.

Política de calidad

Comercializar repuestos y accesorios para motocicletas garantizando la calidad de los insumos, productos y servicios a los clientes.

Valores Corporativos

Tornymotos Bello desarrolla su actividad comercial en concordancia de los siguientes valores:

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad Social
- Respeto
- Servicio
- Calidad

Para analizar afondo la situación de la empresa Tornymotos Bello, se tomó como base la realización de las siguientes matrices que sirven para evaluar la situación en que se encuentra la empresa.

Matriz de las 5 fuerzas de Porter
Matriz 1
Tornymotos Bello



Fuente: a partir de Porter M. (1980), Conceptos de administración estratégica

“Una empresa puede sobrevivir y tener éxito a largo plazo si desarrolla estrategias que tiendan a enfrentar las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estructura de la competencia dentro de la industria. Estas son: rivalidad de competidores dentro de la industria, amenaza de nuevos participantes, amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores”. (E Porter, 2005, págs. 14-17)

Toda organización necesita tener conocimiento de los factores externos que la puedan afectar positiva o negativamente. La organización Tornymotos Bello necesita ajustar sus recursos y capacidades internas con el entorno para lograr una ventaja competitiva sostenible, es así como la ventaja competitiva surge al tener capacidades para los clientes que los competidores no pueden ofrecer.

Rivalidad de competidores

A pesar de que el entorno de los repuestos y accesorios de motocicletas presenta gran demanda, el municipio de Bello cuenta con presencia de almacenes como Remotos, el Mundo de las motos entre otros, generando una rivalidad de competencia en este campo; aun así Tornymotos Bello genera una buena rentabilidad debido a la calidad, precios competitivos y buena atención al cliente, diferenciándola de la mayoría de las empresas, ya que presenta estándares de calidad en el sector.

Amenazas de nuevos participantes

Tornymotos Bello cuenta en el sector con dos grandes competidores como lo son Remotos y el Mundo de las motos, estas dos empresas se encuentran bien posicionadas dentro de este campo, lo que hace que sea una amenaza grande a futuro y teniendo en cuenta que con el tratado de libre comercio puedan surgir empresas con mayor capacidad tanto financiera como tecnológica que haga que Tornymotos Bello pueda ser absorbidas por ellas.

Amenazas de productos sustitutos

No existen productos sustitutos para Tornymotos Bello, que puedan reemplazar los actualmente existentes, dado que cada marca de productos de repuestos y accesorios para motocicletas que existe en el mercado son marcas de empresas que están muy bien posicionadas a nivel nacional e internacional; lo que hace que otras empresas que quieran competir con los mismos productos será de difícil acceso incursionar en el mercado ya que son productos reconocidos a nivel mundial.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un alto poder de negociación pues son estos los que deciden donde adquirir su producto debido a la alta demanda, ya que estos no poseen un alto grado de diferenciación en los productos y precios, haciendo que los costos disminuyan, y el volumen de compra sea mayor.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que la concentración de vendedores con respecto a la concentración de empresas muestra una sobre oferta en productos como (aceites, lubricantes, repuestos y accesorios en general para motocicletas). Por lo tanto para Tornymotos Bello no existe exclusividad en producto,

hay facilidad en las negociaciones, varias opciones de precio y servicio, lo que disminuye costos e inventarios.

Matriz de evolución de los factores externos

Matriz 2

Tornymotos Bello

“El procedimiento para la elaboración de esta matriz (EFE) es similar al de la MPC.

Varía en que no se comparan empresas, si no que se destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito. Resumiendo los pasos a seguir son: 1. Factores claves de éxito, 2. Factores críticos de éxito, 3. Asignar un peso relativo a cada uno de los factores, 4. Asignar una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor y 5. Multiplicar el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sumar esta columna para obtener el total ponderado de la organización”.(Vidal Arizabaleta, 2004, pág. 99)

Para la elaboración de esta matriz se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas con base al análisis del ambiente externo y a un consenso con el gerente general.

El total del peso ponderado para Tornymotos Bello es de 3.02, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conlleva las amenazas.

En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la empresa es el crecimiento dinámico del mercado con un peso de 0,10. Tornymotos Bello por su parte trata de beneficiarse de esta oportunidad buscando maneras de incursionar en nuevos mercados.

2.1 Matriz de factores externos

	Áreas de trabajo	Ponderación	Sin importancia 0,0	
			Muy importante 1,0	
	Prioritarias	Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4
	Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad menor 3
Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Diferenciación en calidad, precio, innovación y servicio.	0.05	4	0.20
2	Penetración de mercados (cubrir otras zonas)	0.05	4	0.20
3	Baja inflación	0.06	2	0.12
4	Crecimiento dinámico del mercado	0.10	4	0.40
5	Adquisición de nuevas tecnologías	0.05	4	0.20
6	Variación de productos en favor de la oferta de la empresa.	0.04	3	0.12
7	Facilidad para acceder a créditos mediante políticas financieras.	0.06	4	0.24
8	Buenas referencias.	0.04	3	0.12
9	Buenas relaciones comerciales con los clientes.	0.08	4	0.32
Amenazas				
8	Inestabilidad política	0.05	3	0.15

9	Altos costos en flete	0.05	2	0.10
10	Falta de personal capacitado	0.04	3	0.12
11	Presencia de productos sustitutos	0.07	2	0.14
12	Excesivo número de competidores	0.06	2	0.12
13	Escasez de productos estrella	0.07	2	0.14
14	Creciente poder de negociación de los clientes	0.07	3	0.21
15	Mercancías provenientes de otros países	0.06	2	0.12
Total		1.00		3.02

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Matriz de evaluación de los factores internos

Matriz 3

Tornymotos Bello

La EFI es “una auditoria interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de las estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”. (R. David, 2003, pág. 149)

Esta matriz resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la empresa Tornymotos Bello, al igual que la matriz EFE la forma de evaluar el ambiente interno fue por la observación y la encuesta.

En esta matriz se observa que las fortalezas más importantes son la calidad y variedad de productos, precios competitivos y buenas relaciones con los proveedores. Las debilidades más importantes son: no cuenta con una estructura organizacional definida, el elevado grado de endeudamiento y la incapacidad para cumplir con los proveedores a corto plazo.

El total ponderado es 2.12 lo que indica que se encuentra por encima de la media mostrando así que la empresa está ubicada en una posición estratégica

interna promedio lo que se puede utilizar las fortalezas que tiene la empresa para
 minorar las debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

3.1 Matriz de factores internos

Áreas de trabajo	Ponderación	Sin importancia 0,0		
		Muy importante 1,0		
Prioritarias	Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4	
Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad menor 3	
Factores determinantes del éxito	Peso	Impacto	Peso ponderado	
Fortalezas				
1	Buenas relaciones con los proveedores	0.08	4	0.32
2	Suministro oportuno de los repuestos.	0.06	3	0.18
3	Precios competitivos	0.08	3	0.24
4	Calidad y variedad de productos	0.10	4	0.40
5	Ubicación geográfica	0.06	2	0.12
6	Incremento en las ventas	0.06	1	0.06
7	Experiencia en la venta de repuestos y accesorios.	0.05	2	0.10
8	Excelente atención al cliente	0.04	3	0.12
	Debilidades			
1	Falta de participación en eventos masivos	0.04	2	0.08
2	Administración empírica	0.05	1	0.05
3	Carencia de un programa de publicidad y comunicaciones	0.04	2	0.08
4	Continua toma de decisiones no programadas	0.03	2	0.06
5	No cuenta con una estructura organizacional definida	0.09	1	0.09
6	Incapacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	0.06	1	0.06
7	Falta de capacitación para los colaboradores	0.05	1	0.05
8	Mercancía en stock	0.03	1	0.03
9	Elevado grado de endeudamiento.	0.08	1	0.08
Total		1.00		2.12

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Matriz contrastación MIME
Matriz 4
Tornymotos Bello

Esta matriz denominada interna y externa cruza la información proveniente de la matriz MEFE y MEFI para obtener una idea de las posición estratégica recomendada. La matriz interna y externa se alimenta del resultado MEFE y MEFI. En cualquier eje se puede poner el resultado de la MEFE o de la MEFI, al cruzarlo se observa una posición estratégica que genéricamente obedece a los siguientes códigos.

C y D = Crezca y desarróllese, genéricamente conocida como ATAQUE.

Cuadrantes I, II y IV.

R= Resista III, V, VII.

D= Desposeimiento VI, VIII, IX

4.1 Matriz contrastación MIME factores internos y externos de Tornymotos Bello

		MEFI			
		4	3	2	1
MEFE	4	CD	CD	R	
	3	CD	R	D	
	1	R	D	D	

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

4.2 MEFI Y MEFE

MEFI	2.12
MEFE	3.02
CD	Crecza y desarróllese (ataque)
R	Resista
D	Desposeimiento

Tornymotos Bello se encuentra en una situación de resista, por el momento debe ser precavido en la toma de decisiones, por otro lado se encuentra en una posición que permite atacar al mercado, es decir se deben desarrollar estrategias que ayuden el crecimiento de la empresa, tales como estrategias de ventas y penetración de nuevos mercados.

Matriz PEEA
Matriz 5
Tornymotos Bello

“La matriz de posición estratégica, o matriz atractivo del mercado/posición competitiva, se emplea para determinar la estrategia básica de inversión de cada unidad de negocio de la empresa. La dificultad principal consiste en determinar los factores relevantes del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la unidad estratégica y ponderar dichos factores para obtener una medida global. Aunque cada sector tiene sus propias variables relevantes, no conviene olvidar su grado de madurez, el tamaño y concentración del mercado y la intensidad de las fuerzas competitivas que hay en él. En cuanto a los factores relevantes de la posición de la unidad estratégica, deben tenerse en cuenta, entre otros, la cuota relativa de mercado, la ventaja o desventaja en costos, los factores de diferenciación y el nivel tecnológico del producto y del proceso productivo”. (Pérez Moya, 1997, pág. 27)

Esta herramienta se utiliza para la etapa de contrastación. Con ella se pretende homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica; es decir, comprobar si la matriz MIME y la PEEA dan el mismo resultado.

5.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Posición estratégica	Interna
Fuerza financiera	Calificación
Liquidez	2
Capital de trabajo	4
Apalancamiento	3
Riesgos del negocio	3
Ventaja competitiva	12
Calidad de producto	-2
Lealtad de los clientes	-2
Conocimiento tecnológico	-4
Control sobre proveedores	-3
Participación en el mercado	-2
Posición estratégica externa	-13
Estabilidad del ambiente	
Tasa de inflación	-2
Cambios tecnológicos	-4
Variabilidad de la demanda	-2
Barreras para entrar en el mercado	-4
Presión competitiva	-5
Fuerza de la industria	-17
Estabilidad financiera	2
Facilidad para entrar en el mercado	4
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	3
Conocimientos tecnológicos	3
	15

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Análisis

El promedio para la VC es $-13/5 = -2.6$

El promedio para la FI es $+15/5 = 3$

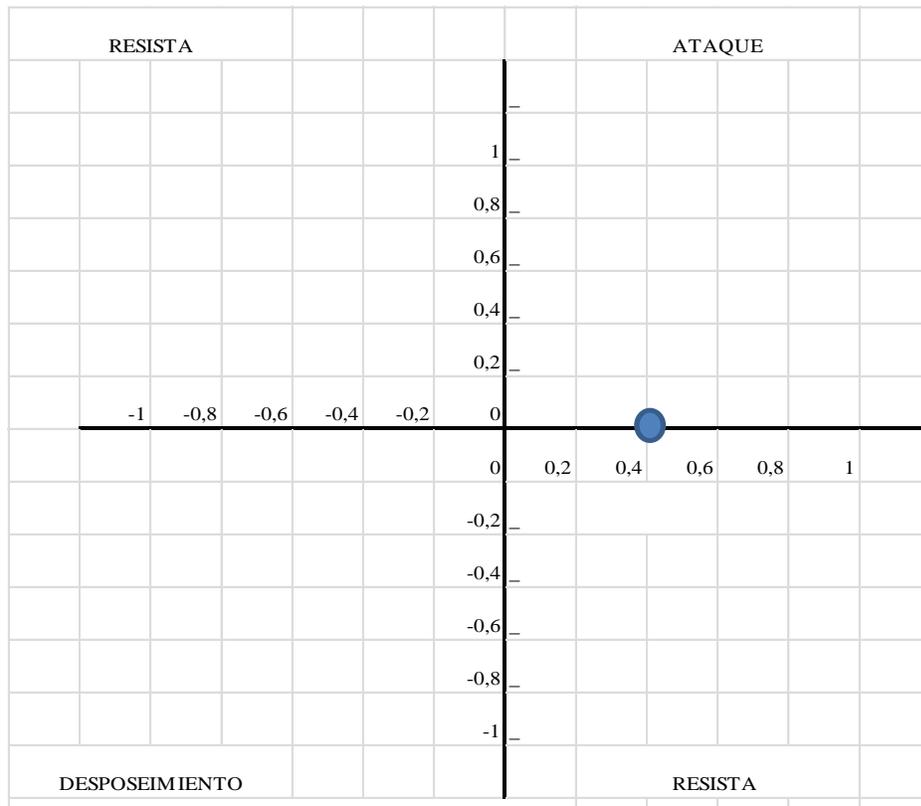
El promedio para la EA es $-17/5 = -3.4$

El promedio para la FF es $+12/4 = 3$

5.2 El vector direccional coordina

Eje X: $-2.6 + (+3) = 0.4$

Eje Y: $-3.4 + (+3) = -0.4$



Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

El proceso en la toma de decisiones a partir de este análisis será más acertado ya que se tiene seguridad que la matriz MIME y la PEEA arrojan resultados muy similares, esto significa que la empresa está en una etapa que necesita desarrollarse un poco más, para alcanzar un punto de desarrollo debe salir y atacar el mercado para no llegar a la fase de desposeimiento ya que sería un factor crítico para la empresa.

Matriz del perfil competitivo
Matriz 6
Tornymotos Bello

Para David, (1997) “El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores claves particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluyen cuestiones internas o externas e inclusive pueden concentrarse solo en factores externos”. (Vidal Arizabaleta, 2004, pág. 97)

Para realizar la MPC se ha tomado como principales competidores de Tornymotos Bello a Remotos y el Mundo de las motos, debido a la labor que han venido realizando estas empresas durante varios años en el Municipio.

Al referirnos a Remotos, se tiene que es una empresa que ha desarrollado sus operaciones desde el año 1985 que inició como una pequeña empresa comercializadora de repuestos y accesorios para motocicletas, pero poco a poco y debido a las exigencias del mercado inició una transformación en su estructura y diversificación en los productos dirigido al sector servicios.

El mundo de las motos inició sus actividades en el año 2003 para atenderlas necesidades de los clientes de dicho sector. Con el pasar del tiempo vio la necesidad de expandirse en infraestructura y variabilidad de productos para motocicletas.

A continuación se presenta los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

6.1 Factores claves del éxito

Factores claves del éxito
Posicionamiento en el mercado
Fidelidad de los clientes
Precios competitivos
Desarrollo de competencias del personal a través de la capacitación
Calidad en el producto
Posición financiera
Adquisición tecnológica de punta

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Al analizar la MPC se descubrió que el crítico de mayor importancia para Tornymotos Bello es la posición financiera, ya que tiene un peso 0.3; a su vez también presenta una debilidad en la falta de desarrollo de competencia del personal a través de la capacitación por lo que obtuvo un peso ponderado de 0.1.

Como lo muestra la matriz, la empresa con mayor posicionamiento en el municipio de Bello es la de Remotos con un porcentaje de 3.50; Tornymotos Bello se encuentra en una posición de 2.6, lo que quiere decir que la empresa en comparación con las anteriores se encuentra en una situación más desfavorable. Sus factores críticos más relevantes son: Incapacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo, falta de planeación estratégica a mediano y largo plazo, falta de capacitación para los colaboradores y elevado grado de endeudamiento.

6.2 Comparativo factores claves del éxito

Áreas de Trabajo	Peso	Sin importancia 0,0	
		Muy importante 1,0	
Prioritarias	Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Actores		Tornymotos Bello		Remotos		El mundo de las motos	
Factores claves de éxito	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Fidelidad de los clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Precios competitivos	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Desarrollo de competencias del personal a través de la capacitación	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Calidad en el producto	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Posición financiera	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Adquisición tecnológica de punta	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Totales	1.00		2.60		3.50		2.90

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

- **Músculo financiero de la empresa:** Las dos empresas que se tomaron como referentes poseen muy buen músculo financiero, mientras que Tornymotos

Bello se encuentra con una participación menor, lo representa una amenaza para la empresa.

- **Publicidad estratégica de la empresa:** Esta es la mayor debilidad de Tornymotos Bello, ya que no ha contado con una fuerza de ventas que ayude a desarrollar mercado o a penetrar el mismo, es por ello que en una de las sugerencias que se le hacen a la empresa es la creación de un departamento de ventas.
- **Prestigio en el mercado:** Tornymotos Bello lleva una trayectoria de 8 años en el mercado, durante este tiempo ha logrado posesionarse debido a las estrategias que empíricamente ha utilizado el gerente de la empresa para atraer clientes como son los dueños de talleres y clientes en general.
- **Calidad en los productos:** La calidad en los producto que ofrece Tornymotos Bello siempre ha sido excelente, por ello cuenta con empresas proveedoras de marcas reconocidas en el mercado a nivel nacional e internacional y esto ha ayudado a que los clientes le sean fieles.
- **Gestión administrativa de la empresa:** Tornymotos Bello ha venido realizando una gestión administrativa empíricamente, que la ha llevado a ser una empresa con un horizonte incierto y se ubica en un intermedio frente a los demás competidores, siendo este un momento de cambio para que la empresa pueda lograr un posicionamiento y empiece a crecer de manera que pueda convertirse en una empresa líder.

Matriz DOFA
Matriz 7
Tornymotos Bello

“En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros , la infraestructura, el recurso humano, los inventario, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad”. (Amaya Amaya, 2005, págs. 44-45)

De acuerdo con el análisis DOFA se realiza en su ambiente interno, la interrelación de las fortalezas y debilidades con las estrategias a utilizar para maximizar beneficios y minimizar deficiencias, permitiendo el máximo aprovechamiento de sus recursos:

Fortalezas y su forma de aprovechamiento

- Existe excelente servicio entre los colaboradores de la empresa, la cual crea confianza en los consumidores que adquieren el producto e incrementan el volumen de venta.
- Los productos se caracterizan por ser de buena calidad y estar al alcance de los consumidores.
- Al contar con una buena ubicación geográfica, es posible encontrar vías de acceso rápidas que permitan distribuir con mayor rapidez el producto.
- Siendo el mercado de repuestos y accesorios para motocicletas muy competitivo, se tiene la ventaja que la empresa cuenta con variedad de productos que le permiten estar al nivel de otras empresas en el sector de Bello.
- Las ventas son realizadas de contado lo que ha propiciado que la empresa no cuente con una cartera de clientes permanentes.

Las debilidades afectan y disminuyen el buen funcionamiento de la empresa; se mencionan relacionándolas con las estrategias de mejoramiento:

- A la fecha la empresa no ha participado en eventos de promoción masivos, como la feria de las dos ruedas, propone que la misma se incorpore a partir del año 2013 para darse a conocer a clientes potenciales.

- La administración que muestra la empresa es informal, ya que no cuenta con una estructura organizacional definida, haciéndose necesario crear manuales administrativos que permitan a los colaboradores tener una guía a futuro.

- La carencia de programas de telecomunicaciones y publicidad, ha repercutido en que la población a la cual va dirigido el producto no tenga mucho conocimiento del mismo, siendo necesario crear una forma de publicidad que muestre su calidad y preferencia.

- La continua toma de decisiones no programadas, hace que la empresa no cuente con procesos formales de planeación.

- La carencia de descripciones de puestos de los colaboradores, no ha permitido que estos conozcan sus atribuciones para lograr un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

- El gerente no cuenta con una guía que le permita establecer las rutas a seguir mostrando un proceso administrativo empírico siendo necesario realizar un plan estratégico para dar solución a este problema.

Luego de establecer los aspectos relevantes del ambiente interno, se considera el ambiente en el que la empresa se desenvuelve, existiendo amenazas para el desarrollo de sus actividades y oportunidades que se pueden aprovechar para un mayor crecimiento; dentro de éstas últimas se mencionan las siguientes:

- Existen mercados exigentes en los cuales se desean captar, ofreciendo productos de calidad, a un precio más competitivo.
- Penetración de mercados que permita dar a conocer la empresa en otros nichos.
- En el mercado de repuestos y accesorios para motocicletas la competencia entre productos es constante y la empresa se ha propuesto competir en calidad, precio, innovación y buen servicio, para tratar de introducirse rápidamente al mismo.
- Actualmente la empresa cubre el municipio de Bello, sin embargo durante el desarrollo de la planeación estratégica se pretende abarcar el mercado del departamento de Antioquia.

7.1 Matriz DOFA Tornymotos Bello

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Buenas relaciones con los proveedores 2. Suministro oportuno de los repuestos. 3. Precios competitivos 4. Calidad y variedad de productos 5. Ubicación geográfica 6. Incremento en las ventas 7. Experiencia en la venta de repuestos y accesorios. 8. Excelente atención al cliente	1. Falta de participación en eventos masivos 2. Administración empírica 3. Carencia de un programa de publicidad y comunicaciones 4. Continua toma de desiciones no programadas 5. No cuenta con una estructura organizacional definida 6. Incapacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo 7. Falta de capacitación para los colaboradores 8. Mercancía en stock 9. Elevado grado de endeudamiento.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Diferenciación en calidad, precio, innovación y servicio, 2. Penetración de mercados (cubrir otras zonas) 3. Baja inflación 4. Crecimiento dinámico del mercado 5. Adquisición de nuevas tecnologías 6. Variación de productos en favor de la oferta de la empresa. 7. Facilidad para acceder a créditos mediante políticas financi 8. Buenas referencias comerciales con entidades crediticas. 9. Buenas relaciones comerciales con los clientes.	1. Incorporar nuevos productos de repuestos y accesorios para tener mayor variedad en marcas, calidad y precios. (F1, F3, f8, O2, O4,O6) 2. Facilidad de adquirir créditos financieros. (F2, F4, F6, F7, O1, O3, O5, O8, O9)	1. Iniciar la cobertura del mercado en otros municipios ejecutando un proceso simultáneo de visitas y publicidad en radio y volantes. (D1, D3, O1, O2, O6, O9)
AMANAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Inestabilidad política 2. Altos costos en flete 3. Falta de personal capacitado 4. Presencia de productos sustitutos 5. Excesivo número de competidores 6. Escasez de productos estrella 7. Creciente poder de negociación de los clientes 8. Mercancías provenientes de otros países	1. Ofrecer alternativas en planes de distribución y publicitarios. (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A3, A5, A7).	1. Definir la estructura organizacional (D2, D4, D7, A3). 2. Estructurar un programa de publicidad y comunicaciones. (D1, D3, A5, A7).

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA MCPE

Matriz 8 Tornymotos Bello

Se utiliza de forma voluntaria por los actores que participan en un proceso de este tipo, y con ella se intenta determinar la estrategia más atractiva en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la empresa analizada.

8.1 MCPE

	Debilidades	Estrategias	Incrementación de ventas		Desarrollo de mercado		Diversificación de productos		Penetración de mercados		Impacto estrategias genéricas
			E	REL.	T	REL.	T	REL.	T	REL.	
1	Falta de participación en eventos masivos	2	3	6	4	8	3	6	4	8	28
2	Administración empírica	1	4	4	3	3	1	1	4	4	12
3	Carencia de un programa de publicidad y comunicaciones	2	3	6	3	6	3	6	4	8	26
4	Continua toma de decisiones no programadas	2	4	8	3	6	3	6	3	6	26
5	No cuenta con una estructura organizacional definida	1	4	4	2	2	2	2	3	3	11
6	Incapacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	1	3	3	4	4	3	3	4	4	14
7	Falta de capacitación para los colaboradores	1	3	3	3	3	2	2	3	3	11

8	Mercancía en stock	1	3	3	2	2	3	3	3	3	11
9	Elevado grado de endeudamiento.	1	4	4	4	4	4	4	4	4	16
	Fortalezas										
1	Buenas relaciones con los proveedores	4	3	12	4	16	4	16	3	12	56
2	Suministro oportuno de los repuestos.	3	4	12	3	9	3	9	3	9	39
3	Precios competitivos	3	3	9	3	9	4	12	3	9	39
4	Calidad y variedad de productos	4	4	16	2	8	4	12	4	16	52
5	Ubicación geográfica	2	3	6	3	6	3	6	4	8	26
6	Incremento en las ventas	1	4	4	4	4	4	4	4	4	16
7	Experiencia en la venta de repuestos y accesorios.	2	3	6	2	4	2	4	3	6	20
8	Excelente atención al cliente	3	4	12	3	9	3	9	3	9	39
	Oportunidades										
1	Diferenciación en calidad, precio, innovación y servicio.	4	4	16	4	16	3	12	4	16	60
2	Penetración de mercados (cubrir otras zonas)	4	3	12	4	16	4	16	4	16	60

3	Baja inflación	2	3	6	2	4	2	4	3	6	20
4	Crecimiento dinámico del mercado	4	3	12	3	12	3	12	3	12	48
5	Adquisición de nuevas tecnologías	4	2	8	2	8	2	8	3	12	36
6	Variación de productos en favor de la oferta de la empresa.	3	3	9	3	9	3	9	3	9	36
7	Facilidad para acceder a créditos mediante políticas financieras.	4	2	8	4	16	4	16	3	12	52
8	Buenas referencias crediticias	3	3	9	4	12	3	9	3	9	39
9	Buenas relaciones comerciales con los clientes.	4	3	12	3	12	3	12	3	12	48
	Amenazas										
08	Inestabilidad política	3	2	6	2	6	2	6	2	6	24
09	Altos costos en flete	2	3	6	2	4	1	2	2	4	16
10	Falta de personal capacitado	3	4	12	3	9	3	9	2	6	36
11	Presencia de productos sustitutos	2	1	2	2	4	1	2	1	2	10
12	Excesivo número de	2	3	6	3	6	2	4	3	6	22

	competidores										
13	Escasez de productos estrella	2	2	4	1	3	1	2	1	2	11
14	Creciente poder de negociación de los clientes	3	2	6	3	9	3	9	3	9	33
15	Mercancías provenientes de otros países	2	3	6	3	6	3	6	2	4	22
Total				258		255		243		259	1015
Porcentajes				25.42%		25.12%		23.94%		25.51%	100%

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Matriz O/E
Matriz 9
Tornymotos Bello

La matriz de oportunidades y estrategias permite describir la primera versión del horizonte de la empresa, para ello es indispensable hacer una lectura de la matriz debidamente diligenciada. La lectura de esta matriz O/E, permite redactar el horizonte de la empresa o plan estratégico genérico de largo plazo. Intenta mirar al futuro deseable de la misma convirtiéndolo en posible consecuencia de la separación de información; de todas formas ha sido un proceso para tomar decisiones basadas en información que deben ser implementadas oportunamente.

9.1 O/E

Factores de competitividad	Objetivos	Desarrollo del mercado	Incrementación de ventas	Penetración de mercados
		Tornymotos Bello posee un reconocimiento en el sector, cuenta con precios competitivos, se implantará un plan estratégico que permita una mayor organización empresarial y reconocimiento a nivel departamental.	La empresa Tornymotos Bello, deberá implementar una estrategia de ventas, analizando el producto, precio, promoción y, plaza para incursionar más en el mercado y así incrementar las ventas y cubrir deudas a corto plazo.	Tornymotos Bello lo que busca, es ganar más mercados frente a la competencia incursionando en otros municipios del departamento de Antioquia. Esto se realizara creando un departamento de ventas y creando alianzas estratégicas en dichos municipios.
Finanzas	Aumentar los ingresos	X	X	X
	Disminuir los costos			X
	Aumentar la rentabilidad	X	X	X
Mercadeo	Posicionamiento	X	X	X
	Crecimiento y participación	X	X	X
	Competitividad	X	X	X
Procesos	Mejoramiento en el servicio	X	X	X
	Eficiencia en los colaboradores	X	X	X
	Cadena de valor	X	X	X
Personas	Desarrollo organizacional	X	X	X
	Mejoramiento del clima laboral		X	
	Capacitación	X	X	X

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Una vez realizada la matriz DOFA arrojó como resultado las estrategias competitivas que Tornymotos Bello, debería seguir para continuar su crecimiento en el mercado, y lograr ser un líder en el sector.

Penetración en el mercado: Esta estrategia consiste en buscar una mayor participación en el mercado por medio de alianzas con otras empresas de otros municipios del departamento de Antioquia. A pesar que Tornymotos Bello solo ha tenido una persona encargada de la promoción, gestión y venta de los productos, ha logrado mantenerse mercado. No obstante su crecimiento no ha sido el esperado por falta de áreas comerciales y de promoción, impidiendo una mayor cobertura de mercado, lo que implica una pérdida de clientes potenciales.

En este orden de ideas y con el objetivo de aumentar la participación en el mercado, es necesario que Tornymotos Bello tenga estrategias específicas tales como:

- **Creación del departamento ventas:** Al aumentar el número de vendedores, se busca explorar nuevas opciones de mercado llegando a clientes en territorios nuevos.
- **Capacitación de los colaboradores:** Con la creación de esta área es necesario capacitar a los empleados en los productos y especialmente en servicio al cliente.
- **Aumento en el gasto en publicidad:** Para aprovechar al máximo el aumento en personal de ventas, es necesario ampliar el gasto en promoción y de esta manera dar a conocer la tradición y experiencia de Tornymotos Bello

Desarrollo del Mercado: por medio de alianzas estrategias se introducirán nuevos productos en otras zonas geográficas del departamento de Antioquia, para lograr el desarrollo de mercado Tornymotos Bello en su estrategia conjunta tiene planeado contratar vendedores con el propósito de llegar a nuevos mercados.

5.5 Implementación del Cuadro de Mando Integral

Mapa Estratégico

A partir del análisis DOFA se identificaron los principales objetivos de la organización según su estrategia, buscando canalizar la misión y la visión en acciones concretas que se traduzcan en resultados. Los objetivos se clasificaron según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral; Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje.

5.5.1 Análisis DOFA

DOFA	OBJETIVO	PERSPECTIVA
F.1 Buenas relaciones con los proveedores	Garantizar a los clientes el suministro de mercancía oportunamente.	Financiera
F.4 Calidad y variedad de los productos	Satisfacer las necesidades del cliente en el momento que lo requiera.	Financiera
F2. Suministro oportuno de los repuestos. D.9 Elevado grado de endeudamiento	Obtener apalancamiento financiero	Financiera
O.4 Crecimiento dinámico del mercado	Diversificar los productos	Financiero
O.7 Facilidad para acceder a créditos mediante políticas financieras. D.9 Elevado grado de endeudamiento.	Realizar pagos oportunos a proveedores	Financiera
D.8 Buenas referencias comerciales con entidades crediticias. O.2 Penetración de mercados	Fidelizar nuevos clientes en otros municipios de Antioquia	Clientes

A.5 excesivo número de competidores	Conservar clientes potenciales	Clientes
F.1 Buenas relaciones con los proveedores	Mantener el liderazgo en el sector	Clientes
D.1 Falta de participación en eventos masivos D.3 Carencia de un programa de publicidad y comunicaciones O.5 Adquisición de nuevas tecnologías	Participar continuamente en los eventos masivos.	Clientes
O.2 Penetración de mercados (cubrir otras zonas)	Aplicar cobertura a otros municipios de Antioquia	Procesos
O.3 Baja inflación	Aprovechar las inestabilidades económicas	Procesos
F3 Precios competitivos F.6 Incremento en las ventas F.8 Excelente atención al cliente	Desarrollar crecimiento organizacional en la empresa	Procesos
D.7 Falta de capacitación para los colaboradores O.9. Buenas relaciones comerciales con los clientes.	Capacitar para ofrecer un buen servicio al cliente	Aprendizaje
A.3. Falta de personal capacitado F.7 Experiencia en la venta de repuestos y accesorios.	Preparar a los colaboradores en pro de la empresa para maximizar el crecimiento de la misma	Aprendizaje

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Una vez identificados los objetivos y clasificados según las perspectivas, se realizó el mapa estratégico para plantear claramente la forma en que la organización va a convertir sus activos tangibles e intangibles en resultados financieros.

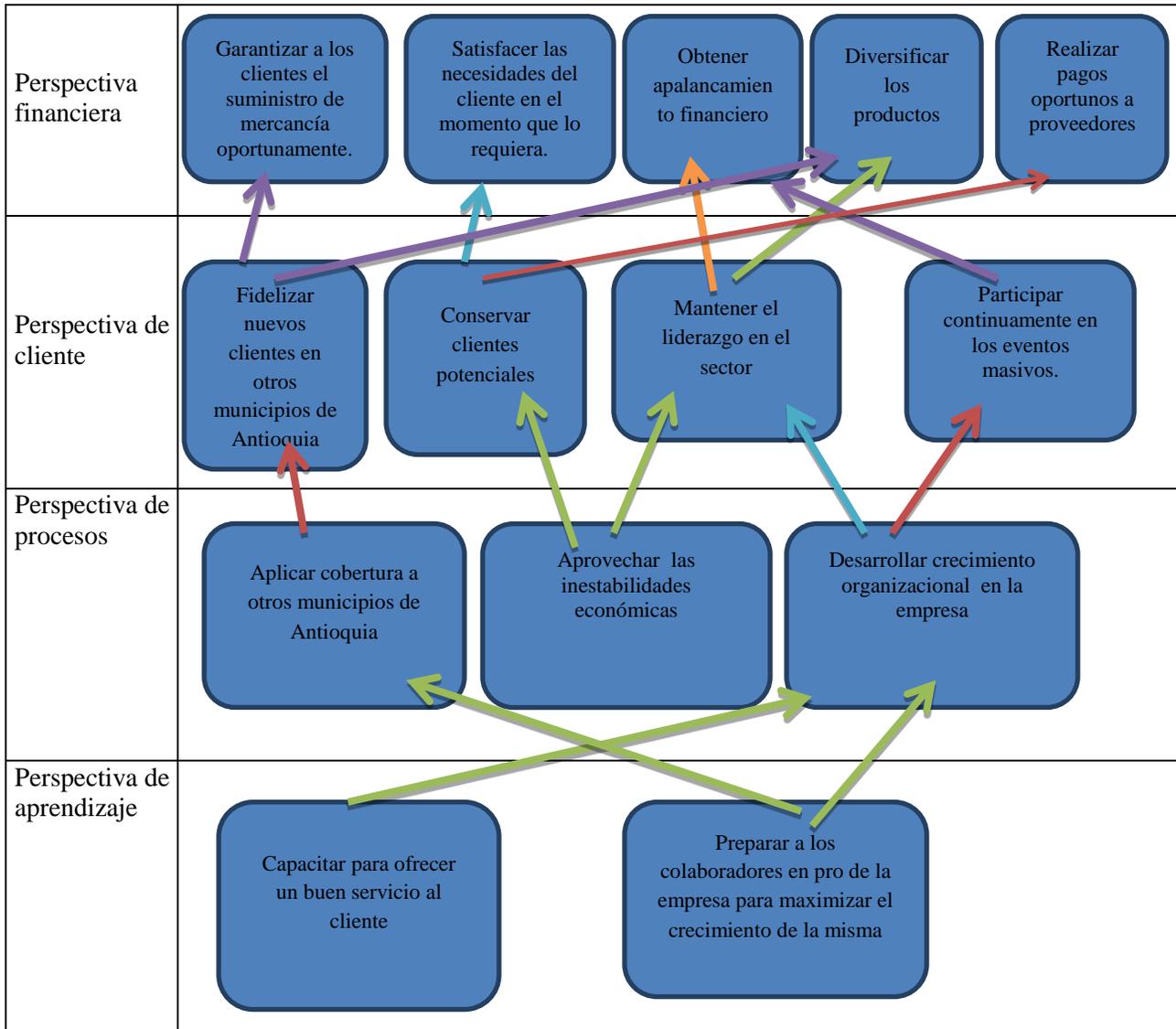
El mapa estratégico conecta las perspectivas del CMI para hacer claro el camino en donde los colaboradores necesitan cierto conocimiento, habilidades y sistemas (Perspectiva de aprendizaje), para innovar y construir las aptitudes estratégicas eficientes (Perspectiva de

procesos), generando un valor agregado en el mercado (Perspectiva Cliente), el cual tendrá como resultado aumentar el valor de la organización (Perspectiva Financiera).

En este orden de ideas se realizó el mapa estratégico de Tornymotos Bello, desencadenando en la perspectiva financiera donde los principales objetivos son: garantizar a los clientes el suministro de mercancía oportunamente, satisfacer las necesidades del cliente en el momento que lo requiera, obtener apalancamiento financiero, diversificar los productos y realizar pagos oportunos a proveedores

Es por esto que hay que mantener las características de la empresa como la calidad de los productos, incursionar en nuevos mercados y hacer más activas las ventas. Finalmente como base, es necesario realizar una inversión en tecnología y capacitación al personal.

5.5.2 Mapa estratégico



Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

A partir del mapa estratégico se construyó el Cuadro de Mando Integral, agregándole a los objetivos los indicadores de gestión y las metas propuestas. Con el CMI se busca que Tornymotos Bello pueda tener una herramienta para expresar y aclarar los objetivos e iniciativas necesarias, para alcanzar la estrategia planteada en la misión y visión de la organización. Así mismo cada objetivo tiene un indicador

de gestión y una meta a alcanzar en cierto periodo de tiempo, con el fin de hacer medible el desarrollo de acciones y realizar un seguimiento al proceso.

5.5.3 Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Costo	Tiempo	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Aprendizaje	Capacitación de personal en el área de ventas y demás áreas.	Número de colaboradores capacitados por mes	De 4 a 5 colaboradores al mes.	3.200.000	8 día en Febrero 8 días en Julio	X	X	X	X	X
	Preparar a los colaboradores en pro de la empresa para maximizar el crecimiento de la misma.	Número de capacitaciones orientadas al servicio al año.	1 capacitaciones	1.600.000	Enero	X	X	X	X	X
Procesos	Aplicar cobertura a otros municipios de Antioquia	Cantidad de empresas asistidas al año	Suroeste 5 empresas Nordeste 8 empresas	12.000.000	Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Aprovechar las inestabilidades económicas.	Baja inflación, promociones	Mantener capital disponible para aprovechar la situación.	2.000.000	Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Desarrollar crecimiento organizacional en la empresa.	Cantidad de áreas definidas	Contar con áreas de venta, mercadeo, financiera y recursos humanos	40.000.000	Enero a Diciembre		X			
Cliente	Fidelizar nuevos clientes en otros municipios de Antioquia	Apertura de nichos de mercados en otros municipios.	Realizar alianzas con 13 empresas del departamento de Antioquia		Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Conservar clientes potenciales.	Buen servicio y variedad de productos	Aumentar de 1 a 2 clientes por mes		Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Mantener el liderazgo en el sector	Con productos de calidad y precios bajos	Cubrir otras zonas de Antioquia		Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Participar continuamente en los eventos masivos.	Nuevos clientes que se pueden adherir a la empresa	Con esta participación incrementar las ventas en un 20%	15.000.000	Julio	X	X	X	X	X
Financiera	Garantizar a los clientes el suministro	Mercancía en stock	Incremento en las ventas 20 %	10.000.000	Enero a Diciembre	X	X	X	X	X

	de mercancía oportuna									
	Satisfacer las necesidades del cliente en el momento que lo requiera.	Variedad de productos	Incremento en las ventas 30 %	10.000.000	Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Obtener apalancamiento financiero	Créditos bancarios	Cubrir las zonas donde se quiere llegar implementando tecnología		Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Diversificar los productos	Constantes investigaciones en el mercado.	Obtener gran variedad de repuestos de marca	45.000.000	Enero a Diciembre	X	X	X	X	X
	Realizar pagos oportunos a proveedores	Compras de contado Cartera saneada	Aumentar las ventas en 30%		Enero a Diciembre	X	X	X	X	X

Fuente: a partir del modelo Echeverry Vega (2010), Diseño e implementación cuadro de mando integral

Las metas y los indicadores de gestión fueron acordados con el gerente de Tornymotos Bello para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda de CMI se pretende lograr un incremento del 30% de ventas. Analizadas las ventas de años anteriores Tornymotos se ha mantenido en un promedio de ventas de un 10% anual por lo cual se proyecta, que al realizar una inversión en capacitación al personal, creación de nuevas áreas y haciendo un continuo seguimiento al desarrollo de actividades de esta inversión, se podrá incrementar el crecimiento en ventas.

Este crecimiento financiero está directamente relacionado con el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales. Con el nuevo departamento de ventas y mercadeo, se pretende realizar promoción por medio de publicidad e incursionar en nuevas zonas. De igual forma es necesario enfocarse en área de ventas, con el fin de mantener productos actualizados.

Una vez implantado el Cuadro de Mando Integral, es preciso crear una fuente de información con el fin de hacer que toda la empresa conozca la nueva herramienta de gestión que se va a utilizar. Al ser Tornymotos bello una empresa pequeña, solamente se necesita de una reunión en donde se presente la herramienta, y se haga énfasis en la estrategia. Para que el CMI de resultado, todos los colaboradores deben conocer perfectamente la misión, visión de la organización, y entender los objetivos para lograr la estrategia, así como comprender el CMI y el mapa estratégico. La presentación debe ser bastante lúdica y fácil de entender, para que todos los colaboradores sepan cuál es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individuales.

Finalmente se acordó un seguimiento a la estrategia mensual, en donde se evaluarán los indicadores, se analizará el cumplimiento de metas y se redefinirá el CMI de acuerdo a los resultados.

Como se ha analizado en todo este proceso la empresa Tornymotos Bello no cuenta con una estructura organizacional definida, sus procesos de funcionamiento son llevados por medio de sus colaboradores a raíz de lo que va surgiendo día a día sin contar con un plan de seguimiento y control. Por esta razón es tan importante para la empresa contar con un plan estratégico definido y una estructura organizacional conformada, logrando con esto poder atacar el mercado y adquirir un posicionamiento fuerte ante los demás competidores. La empresa Tornymotos Bello, no puede quedarse rezagada; necesita de un plan estratégico que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

La planeación estratégica propuesta a la empresa, cubre un período de cinco años (2013-2017), redefiniendo la misión y visión, determinando las políticas, programa y presupuesto que la llevarán a cumplir las metas establecidas, además de las estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Adicionalmente se definen líneas estratégicas, para un período de cinco años (2013-2017), que servirán de guía para lograr el alcance de los objetivos y los métodos adecuados de control que servirán para poder detectar los fallos y establecer el avance en los planes de la organización.

El resultado final del proceso del plan estratégico, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

5.6 Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard).

Lo que se busca con el cuadro de mando integral para la empresa Tornymotos Bello, es estructurar un sistema de gestión para hacer seguimiento y ejecutar la estrategia a largo plazo. Utilizando un enfoque que convierte los procesos de gestión y la visión de la empresa, en términos cuantitativos desde cuatro perspectivas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento. Esto permite a la empresa tener la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, creando indicadores medibles para realizar un seguimiento y evaluación constante de las metas propuestas.

Este cuadro de mando unificado es utilizado como un sistema de comunicación, información y formación, el cual a través de las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. Cada perspectiva cumple con un propósito y están dirigidas hacia una estrategia integrada.

- **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva tiene como función resumir las consecuencias económicas de acciones que se han realizado. Los indicadores de acción financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo al mejoramiento de la empresa. Los objetivos financieros se asocian con la rentabilidad medida por los ingresos, los rendimientos del capital empleado y por el valor añadido económico. Otro propósito financiero puede ser el crecimiento de las ventas.

- **Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva identifica los segmentos del cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de acción de los elementos seleccionados por lo general se incluyen varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan en una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la captura de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de los elementos seleccionados. Esto puede establecer que la perspectiva del cliente pueda articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que generara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

- **Perspectiva de Proceso Interno**

En la implementación del CMI se debe tener en cuenta esta perspectiva ya que es donde el gerente de la empresa identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros. Esta perspectiva se centra en los procesos internos totalmente nuevos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. A partir del CMI se busca realzar algunos procesos de los cuales en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son críticos para que la estrategia tenga éxito. Así mismo se busca incorporar procesos innovadores que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros, incorporando objetivos y medidas para la creación de valor al producir, entregar y servir un producto al cliente.

- **Perspectiva de formación y crecimiento**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La construcción y el crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

A partir de las otras perspectivas, anteriormente mencionadas, se revelaran vacíos entre las capacidades existentes de estas tres fuentes, por lo tanto para llenar este vacío la empresa tendrá que invertir en la recalificación de colaboradores, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Las medidas basadas en los colaboradores incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos: Satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los colaboradores que se encuentra en primera línea de la toma de decisiones y actuación.

Estas cuatro perspectivas contenidas en el CMI traducen la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de estas. El CMI incluye indicadores de los resultados deseados, y así mismo procesos que los impulsaran en el futuro.

Para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral, se deben llevar a cabo 4 procesos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: Para empezar la implementación del CMI es necesario traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos concretos. En la perspectiva financiera se debe pensar en un énfasis específico ya sea el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del flujo monetario. En la perspectiva del cliente hay que ser explícito en los segmentos de clientes y de mercado en los que se va a competir. Por otro lado, en la perspectiva de procesos internos se destacan los procesos más decisivos e importantes para realizar una buena actuación de cara a los clientes y finalmente en la perspectiva de formación y crecimiento se establece la principal razón para realizar inversiones en personal, sistemas y procedimientos importantes en innovaciones y mejoras en los procesos internos y en el trato a los clientes.

2. Comunicar y unir los objetivos e indicadores estratégicos: Para una buena ejecución del cuadro de mando integral es necesario que todos los colaboradores de la empresa conozcan la estrategia y los objetivos críticos propuestos. De esta manera se crea una alineación de tareas diarias en función de una meta en común, así como se pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la empresa.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: En cada una de las perspectivas del CMI se debe establecer objetivos alcanzables y al mismo tiempo ambicioso para lograr en un tiempo promedio de 4 a 5 años. Así mismo es necesario crear indicadores para poder medir y hacer seguimiento a los objetivos, al igual que implantar metas por cada uno de los objetivos. Una vez creados los objetivos e

indicadores, se identifican los mecanismos y se proporcionan los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica: Este último paso permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si es necesario, hacer cambios. Lo más importante es examinar de cerca si la unidad de la empresa está consiguiendo sus objetivos en cuanto a proceso y motivación interna, y en cuánto a colaboradores, sistemas y procedimientos, a través de revisiones de gestión mensual y trimestral.

Misión

Tornymotos Bello tiene como misión proveer a sus clientes productos de excelente calidad, asesoría oportuna, precios competitivos que garanticen la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la compañía.

Visión

En el año 2017 Tornymotos Bello será una organización reconocida en el departamento de Antioquia, como proveedor integral de productos de repuestos y accesorios para motocicletas; promoviendo el desarrollo y crecimiento de cada uno de los empleados de la organización y ajustando nuestro portafolio a las cambiantes necesidades del mercado, afianzándonos como líderes en servicio, innovación, calidad y satisfacción de nuestros clientes.

Para la aceptación de la visión se tomó en cuenta la visualización de la empresa en un tiempo de diez años según las perspectivas el gerente.

Política de calidad

Comercializar repuestos y accesorios para motocicletas garantizando la calidad de los insumos, productos y servicios a los clientes.

Valores Corporativos

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad Social
- Respeto
- Servicio
- Calidad

Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa Tornymotos Bello se concluye que la misión, visión y valores corporativos se encuentran bien estructurados, por lo tanto no se ve la necesidad de que surja algún cambio sino más bien la realización de estos, llevándolos a una aplicación dentro del desarrollo del plan estratégico que se va a proponer para dicha empresa

Conclusiones

La investigación realizada en la empresa Tornymotos Bello, permitió conocer al interior y exterior de la organización los puntos débiles y fuertes, así como la percepción externa, elementos que permiten tener bases para el diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos en procura de la satisfacción de los clientes.

Todas las organizaciones en desarrollo de sus actividades requieren de la realización de autoevaluaciones que le permitan tomar decisiones oportunas para subsanar deficiencias y potencializar su gestión, optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa a todas las áreas de la organización, estos objetivos deben ser realizados a través de unos planes estratégicos que permitan dar soluciones a Tornymotos Bello y así lograr un direccionamiento y obtener unos buenos resultados de posicionamiento en el mercado.

Si Tornymotos Bello logra implementar en su gestión la herramienta de planeación estratégica, esta le ayudará a competir con mayor eficiencia en su entorno. Este proyecto servirá de guía como parte positiva en un futuro para la empresa, y de igual manera ayudará para una preparación en el medio para las exigencias de los mercados cambiantes en la actualidad.

5.1.1 Limitantes de la investigación

En desarrollo de la investigación sobre el plan estratégico para la empresa Tornymotos Bello, se encontró limitación de tiempos para la realización de las encuestas y la observación de los procesos, dado el flujo de clientes en la empresa y poca disponibilidad de tiempo de los investigadores.

Se encontró un poco de reserva de los empleados de la empresa, para presentar sus opiniones libremente, dado que argumentaban temor de publicar información reservada y las consecuencias laborales que podrían tener; limitante que subsanado gracias al apoyo de los directivos y el ambiente informal generado para el proceso.

5.1.2 Temas de futuras investigaciones

- Impacto de los tratados de libre comercio firmados por el gobierno Colombiano en la economía del Municipio de Bello.
- Gestión de calidad de las empresas del municipio de Bello y área metropolitana.

- Medición de la innovación en el sector servicios en el municipio de Bello.
- Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de los procesos de las empresas de servicio.

5.1.3 Sugerencias o recomendaciones a la empresa

Los autores de la presente investigación, se permiten recomendar a los directivos de la empresa Tornymotos Bello, la implementación del Plan Estratégico propuesto en desarrollo de la presente investigación, procurando dar cumplimiento a las actividades y tiempos establecidos, con lo que se espera el mejoramiento de los procesos internos y lograr mejores resultados económicos, sociales y ambientales, así como el posicionamiento de la organización en el mercado.

1. Poner en funcionamiento la planeación estratégica que presenta este trabajo, que servirá como una guía a la gerencia en la toma de decisiones para lograr un futuro prometedor que permita a la empresa competir pro-activamente con éxito en el globalizado mercado local.

2. Poner en funcionamiento la planeación táctica y operativa que presenta este trabajo, para realizar acciones específicas que se requieren según la planeación

estratégica para lograr unos resultados exitosos y poder cumplir con la visión y misión de la empresa.

3. Reproducir la información y documentos que genera el proceso de planeación estratégica y darla a conocer al personal administrativo y colaboradores, para que tengan claros los objetivos, estrategias, actividades y acciones que les corresponde llevar a cabo.

4. Se recomienda a la empresa implementar el plan estratégico propuesto, con el fin de adquirir un compromiso por parte de los colaboradores y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.

5. Después de implantado el plan estratégico, es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para verificar el desempeño de los colaboradores en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias.

6. Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

5.1.4 Sugerencias o recomendaciones a la institución

La búsqueda de ser cada vez mejores comprende un proceso que consiste en aceptar nuevos retos. Cada proceso debe ser progresivo y continuo. La Corporación Universitaria Minuto de Dios debe desarrollar una estrategia de calidad que permita

a los estudiantes de último semestre presentar un trabajo en donde se consolide todo lo visto durante el proceso de la carrera, y asegurarse de que todo el grupo administrativo gire alrededor de esta estrategia para poder brindar más confiabilidad y que el estudiantado se sienta más seguro de llevar a cabo su propuesta.

5.1.5 Sugerencias o recomendaciones al sector

Cualquiera sea la empresa que participe de los mercados, requiere del establecimiento de planes estratégicos y políticas que orienten el desarrollo de sus actividades económicas, procurando la identificación de puntos fuertes y debilidades en el entorno y mejorando los procesos internos que tengan como consecuencia mejores productos para sus clientes y el posicionamiento organizacional en el mercado.

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de Entrevista Empleados y Directivos

 UNIMINUTO <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>		
Formato De Entrevista – Empleados Y Directivos		
Investigación - Empresa Tornymotos Bello		
Fecha		
Lugar		
Tema	Planeación y conocimiento organizacional de Tornymotos Bello y su entorno.	
Objetivo	Identificar las estrategias diseñadas por la empresa Tornymotos para orientar la organización,	
Categoría	Planeación Estratégica – Percepciones Interna y Externas	
Investigador		
Cargo Entrevistado		
Cuestionario		
Categoría	Pregunta	Respuesta
Planeación Estratégica	¿La Empresa tiene visión? ¿Cuál es?	
	¿La empresa tiene misión? ¿Cuál es?	
	¿La empresa ha definido objetivos estratégicos? ¿Cuáles?	
	¿La empresa tiene algún plan de gestión?	
	¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	
	¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?	
	¿Qué oportunidades tiene la empresa frente al mercado?	
	¿Qué amenazas tiene la empresa en el mercado?	
Percepciones Internas y Externas	Su trabajo que le aporta a la empresa?	
	¿Satisfacen los requerimientos de los clientes?	
	¿Cómo podría usted mejorar la empresa?	
	¿Qué han hecho para conseguir nuevos clientes y mantenerlos?	
	La empresa les brinda capacitación?	
	¿Cómo se ha renovado la empresa?	
	¿La empresa ha atendido los cambios del mercado? ¿Cómo?	

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice B. Instrumento para ficha de observación

 UNIMINUTO <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>			
Ficha De Observación			
Investigación - Empresa Tornymotos Bello.....			
Fecha			
Lugar			
Tema	Actitudes y aptitudes de los empleados de Tornymotos Bello.		
Objetivo	Identificar las actitudes, aptitudes, hábitos y logros de la organización y cada uno de los empleados.		
Categoría	Actitudes y Aptitudes		
Investigador			
Cargo del Entrevistado			
CUESTIONARIO			
CONCEPTO	EVALUACION		
ACTITUDES	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Se adapta al cambio			
Muestra disposición para el trabajo			
Mejora sus actividades			
Brinda el mejor servicio a los clientes			
Es innovador			
Orientado al logro			

APTITUDES			
Trabaja en equipo			
Brinda atención inmediata a los clientes			
Practica los principios ética			
PUNTOS FUERTES Y DÉBILES			
Comunica a la dirección las debilidades de la empresa			
Comunica a la dirección las fortalezas de la empresa			
Comunica a la dirección información de la competencia y requerimientos de los clientes			
HÁBITOS			
Mantiene el puesto de trabajo en orden			
Es puntual en su trabajo			
Dedica el tiempo laboral para otras actividades			
Termina todas sus tareas oportunamente			
LOGROS			
La empresa le brinda capacitación			
En la empresa tiene acceso a recreación			
Tiene posibilidad de ascenso en la empresa			
Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento organizacional			
Incentivan su rendimiento laboral			

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice C. Instrumento ficha de encuesta

 UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios	
Ficha De Encuesta – Clientes	
Investigación - Empresa Tornymotos Bello	
Fecha	
Lugar	
Tema	Percepción de los clientes sobre el desarrollo de la empresa Tornymotos Bello.
Objetivo	Conocer las opiniones y percepciones de los clientes de Tornymotos Bello
Categoría	Percepciones Internas y Externas
Investigador	
Cargo Entrevistado	
CUESTIONARIO	
PREGUNTA	RESPUESTAS
La empresa durante los últimos 3 años, ha logrado:	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el portafolio de servicios Mejorar las instalaciones Posicionar la empresa Precios competitivos Ninguna de las anteriores
La atención que le brinda la empresa es:	<ul style="list-style-type: none"> Excelente Buena Regular Mala
Usted es cliente de esta empresa, por:	<ul style="list-style-type: none"> Portafolio de productos Precios Programa de fidelización Ubicación del punto de venta Otro ___ - Cual?
Encuentra en Tornymotos, lo que necesita:	<ul style="list-style-type: none"> Siempre Algunas veces Nunca
Que requiere la empresa para crecer?	<ul style="list-style-type: none"> Financiación Ampliar portafolio de servicios Mejorar la ubicación e instalaciones Mejorar los precios Otro – cuál?
¿Qué debilidades percibe en la empresa?	
¿Qué fortalezas percibe en la empresa?	

Fuente: Construcción propia a partir de necesidades de observación.

Apéndice D. Tablas y Gráficos

Categoría 1. Planeación Estratégica

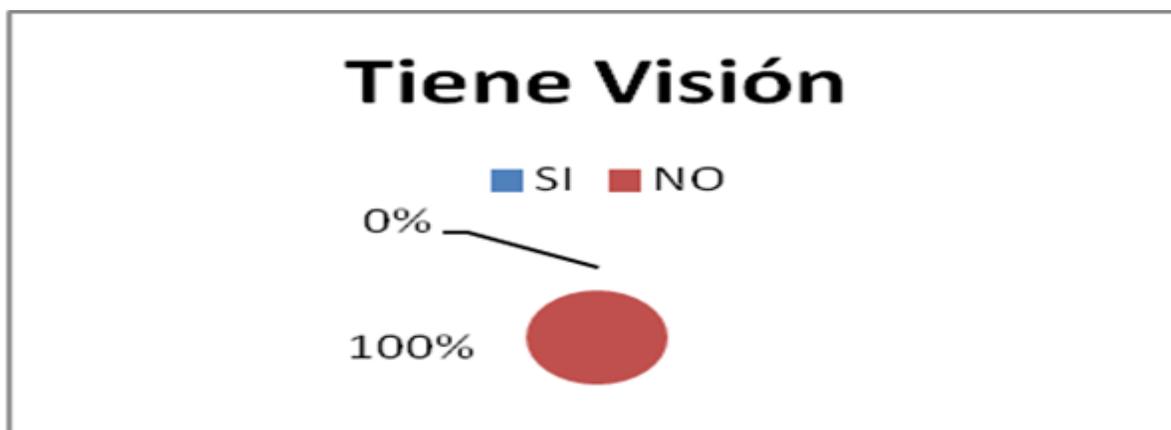
a) Visión de la empresa

Tabla 1 Visión de Tornymotos Bello

¿LA EMPRESA TIENE VISIÓN?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 1 Visión de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

b) Misión de la Empresa

Tabla 2. Misión de Tornymotos Bello

¿LA EMPRESA TIENE MISIÓN?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 2. Misión de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

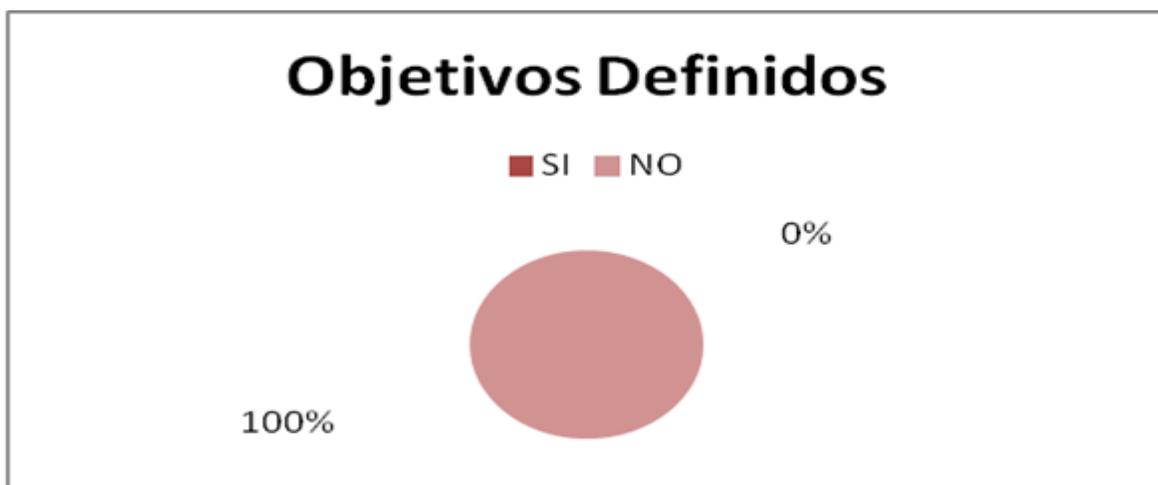
c) *Objetivos Estratégicos*

Tabla 3. Objetivos Estratégicos de Tornymotos Bello

¿LA EMPRESA HA DEFINIDO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello

Ilustración 3. Objetivos Estratégicos de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

d) *Plan de Gestión*

Tabla 4. Plan de Gestión de Tornymotos Bello

¿LA EMPRESA TIENE ALGÚN PLAN DE GESTIÓN?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 4. Plan de Gestión de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

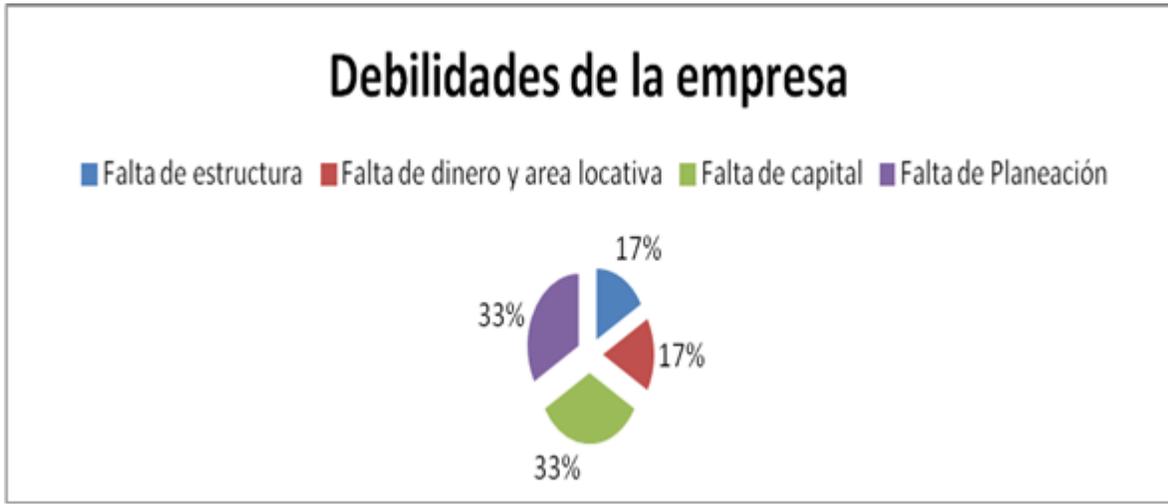
e) *Debilidades*

Tabla 5. Debilidades de Tornymotos Bello

DEBILIDADES DE LA EMPRESA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE ESTRUCTURA	1	16,6%
FALTA DE DINERO Y ÁREA LOCATIVA	1	16,6%
FALTA DE CAPITAL	2	33,3%
FALTA DE PLANEACIÓN	2	33,3%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 5. Debilidades de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

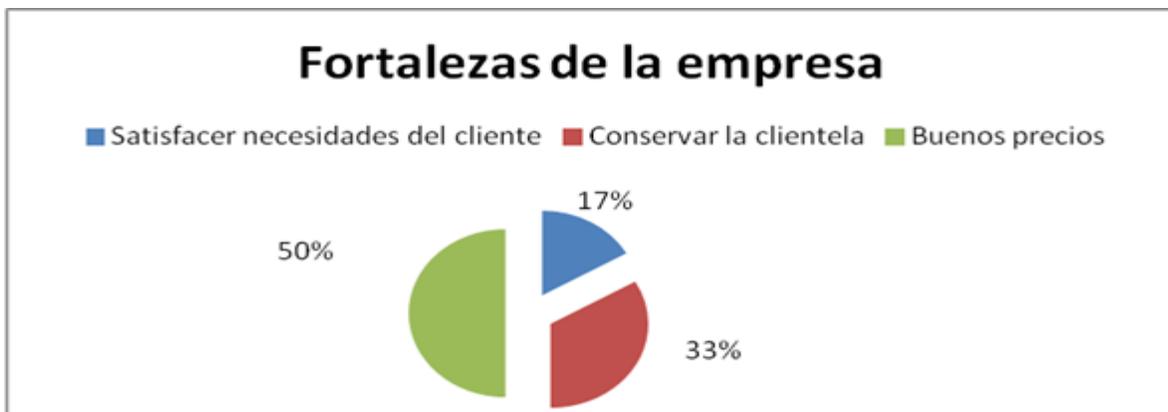
f) *Fortalezas*

Tabla 6. Fortalezas de Tornymotos Bello

FORTALEZAS DE LA EMPRESA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacer necesidades del cliente	1	16,6%
Conservar la clientela	2	33,3%
Buenos precios	3	50,0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 6. Fortalezas de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Categoría 2. Percepción Interna y Externa

a) *Satisfacción de los clientes*

Tabla 7. Satisfacción Clientes de Tornymotos Bello

SATISFACEN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	50%
Algunas veces	3	50%
Nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 7. Satisfacción Clientes de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

b) *Estrategias Conseguir Clientes*

Tabla 8. Estrategias Conseguir Clientes de TornyMotos Bello

ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES Y MANTENERLOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Brindar buen servicio	2	33,3%
Buen servicio y precios competitivos	2	33,3%
Ofrecer nuevo productos	2	33,3%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 8. Estrategias Conseguir Clientes Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

c) *Logros de la empresa*

Tabla 9. Logros de Tornymotos Bello

LOGROS DE LAS EMPRESAS, ÚLTIMOS 3 AÑOS		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ampliar portafolio de servicios	4	40%
Mejorar Instalaciones	0	0%
Posicionar la empresa	1	10%
Precios competitivos	2	20%
Ninguna de las anteriores	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 9. Logros de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

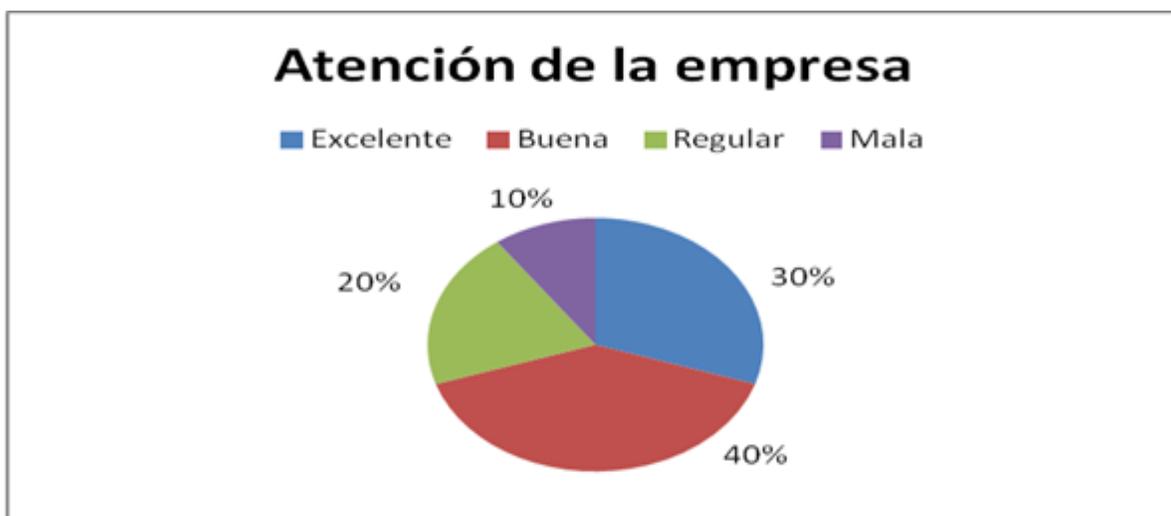
d) *Atención de Tornymotos Bello*

Tabla 10. Atención de Tornymotos Bello

LA ATENCIÓN QUE LES BRINDA LA EMPRESA ES:		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	30%
Buena	4	40%
Regular	2	20%
Mala	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 10. Atención de Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

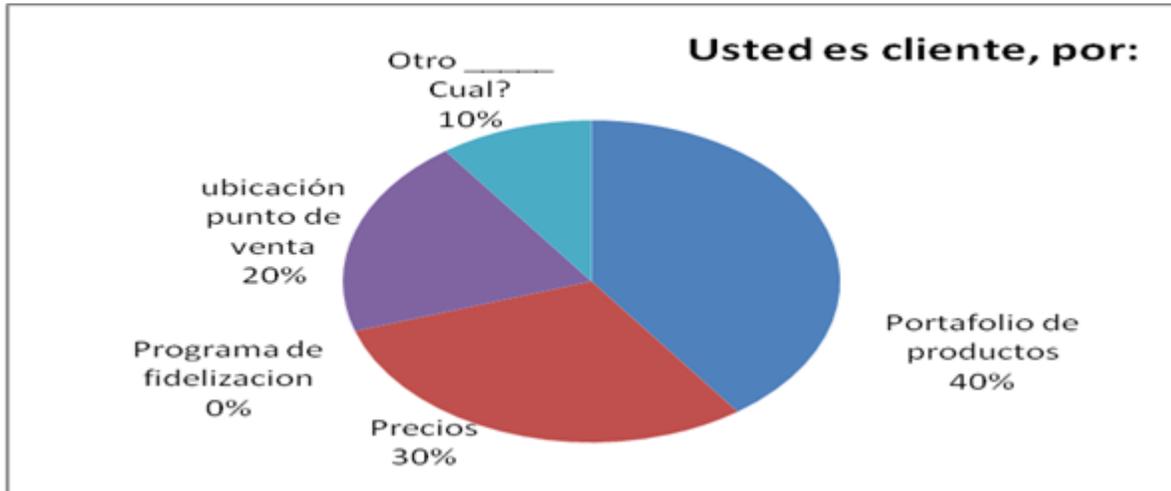
e) *Motivación para ser cliente de Tornymotos Bello*

Tabla 11. Motivación Clientes Tornymotos Bello

USTED ES CLIENTE DE LA EMPRESA, POR:		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Portafolio de productos	4	40%
Precios	3	30%
Programa de fidelización	0	0%
ubicación punto de venta	2	20%
Otro	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 11. Motivación Clientes Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

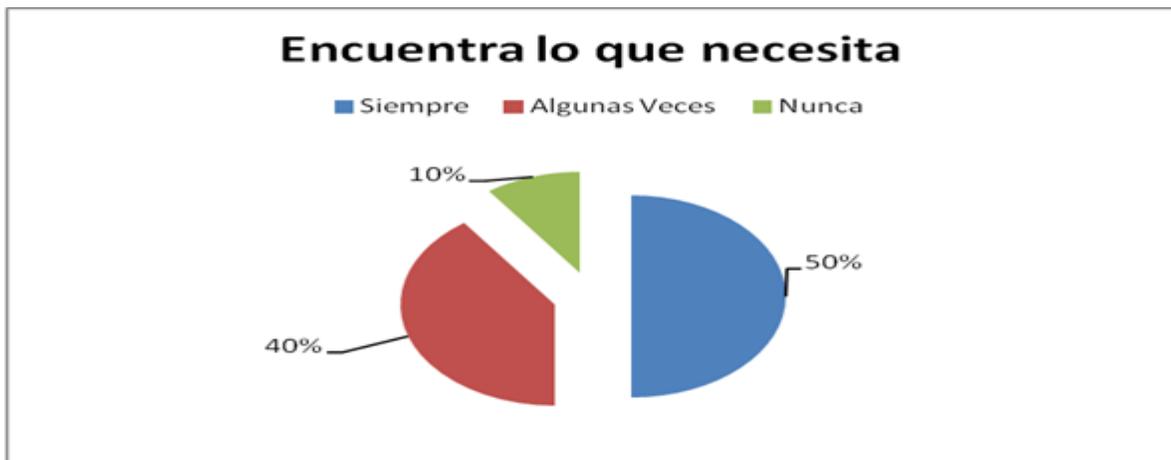
f) *Portafolio de productos Tornymotos Bello*

Tabla 12. Portafolio de Productos Tornymotos Bello

ENCUENTRA EN TORNYMOTOS, LO QUE NECESITA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	50%
Algunas Veces	4	40%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 12. Portafolio de Productos Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Categoría 3. Actitudes y Aptitudes de los Empleados de Tornymotos Bello

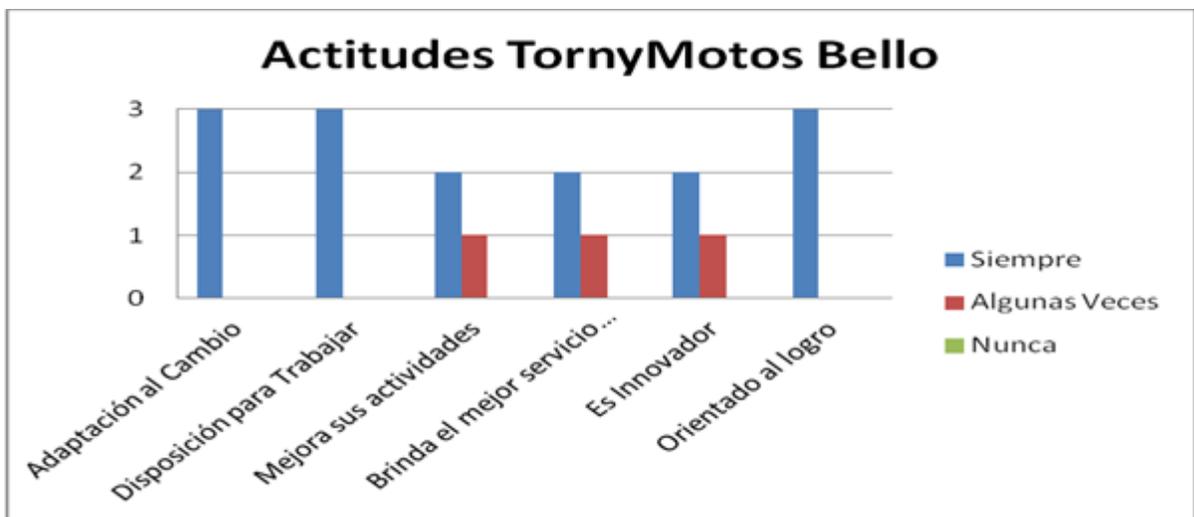
Tabla 13. Ficha de Observación Tornymotos Bello

Ficha De Observación			
Investigación - Empresa Tornymotos Bello			
Fecha	Octubre 12 de 2012		
Lugar	Empresa Tornymotos Bello		
Tema	Características, actitudes y aptitudes de los empleados de Tornymotos bello.		
Investigador	Liliana Pulgarin		
Cargo Entrevistado	Gerente – Jefe de Compras – Vendedor		
Cuestionario			
Concepto	Evaluación		
ACTITUDES	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Se adapta al cambio	3		
Muestra disposición para el trabajo	3		
Mejora sus actividades	2	1	
Brinda el mejor servicio a los clientes	2	1	
Es innovador	2	1	
Orientado al logro	3		
APTITUDES			
Trabaja en equipo	3		
Brinda atención inmediata a los clientes	3		
Practica los principios ética	1	2	
PUNTOS FUERTES Y DÉBILES			
Comunica a la dirección las debilidades de la empresa	2	1	
Comunica a la dirección las fortalezas de la empresa	2	1	
Comunica a la dirección información de la competencia y requerimientos de los clientes	2	1	
HÁBITOS			
Mantiene el puesto de trabajo en orden	2	1	
Es puntual en su trabajo	1	2	
Dedica el tiempo laboral para otras actividades		3	

Termina todas sus tareas oportunamente	3		
LOGROS			
La empresa le brinda capacitación		3	
En la empresa tiene acceso a recreación		3	
Tiene posibilidad de ascenso en la empresa	1		2
Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento organizacional	3		
Incentivan su rendimiento laboral	3		

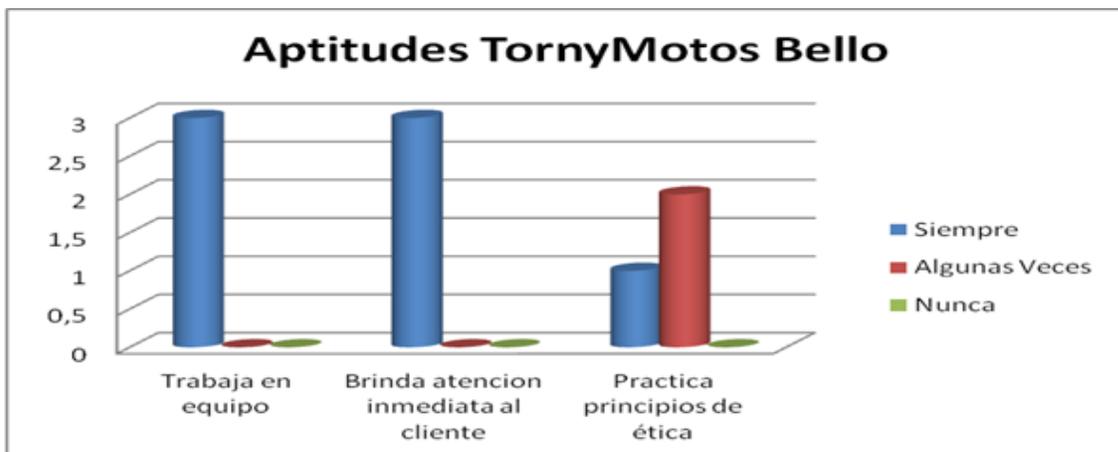
Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 13. Actitudes Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 14. Aptitudes Tornymotos Bello



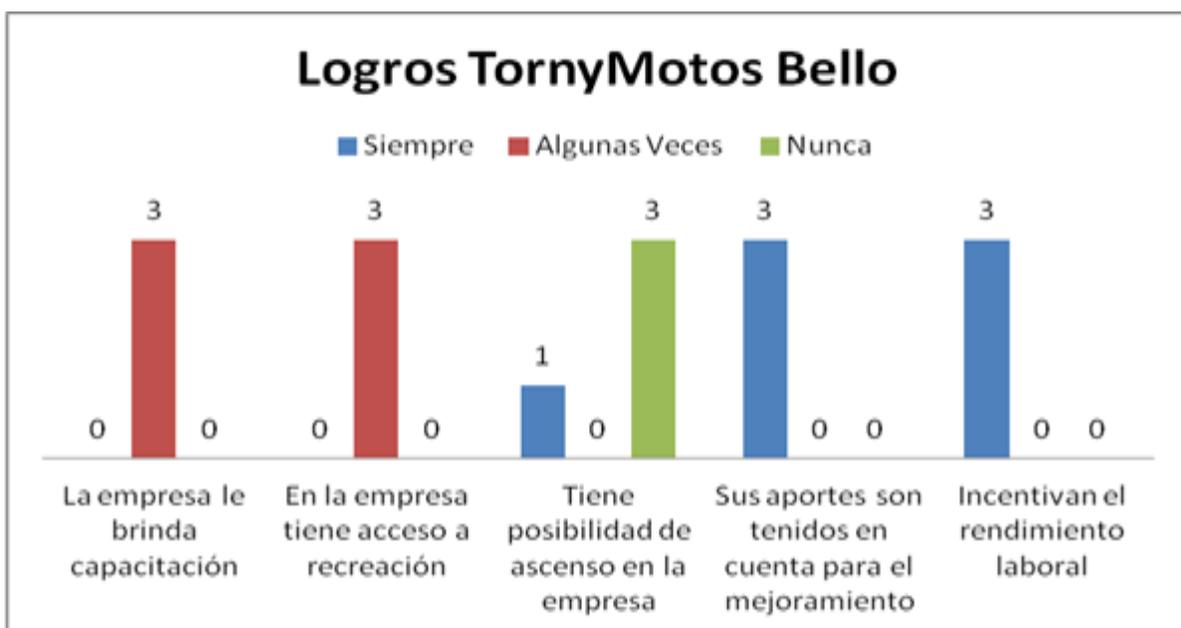
Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 15. Hábitos Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Ilustración 16. Logros Tornymotos Bello



Fuente: Investigación empresa Tornymotos Bello.

Referencias Bibliográficas

- Adura, I. R. (2006). Principios y Estrategias de Marketing (1° edición). Barcelona: UOC.
- Alles, M. (2005). Gestión por competencias, el diccionario. (Segunda). (E. G. S.A, Ed.)
Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía. Buenos Aires, Argentina:
Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2003). Direcciónestratégica de recursos humanos, Gestión por competencias.
(Cuarta). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Andrade, J. F. (2007). Cómo crear y dirigir la nueva empresa (3° edición ed.). Bogotá:
ECOEDICIONES.
- Arias, F., & Heredia, E. (2006). Administración de recursos humanos para alto desempeño.
México: Trillas.
- Báez, J., &Perez, T. (s.f.). Investigación cualitativa. Pozuelo de Alarcón Madrid: Avda. de
valdenigrales P.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad, diseño para organizaciones
latinoamericanas. Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Bernal, C. (2010). Metodología de investigación (Tercera edición ed.). Bogotá D.C,
Colombia: Prentice Hall.
- Best, J. (1982). Como investigar en educación. Madrid, España: Morata.

- Bravo, J. (1996). Cuaderno de dirección estratégica y planificación. Madrid España: DÍAS DE SANTOS.
- Cabrera, K., & Gonzalez, L. E. (2006). Currículo basado en competencias. Bogotá, Colombia: Uninorte.
- Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Cascio, A., Braza, P., & Guil, R. (2010). Psicología del trabajo, gestión de los recursos. 75-86. Barcelona: Aedipe.
- Cascio, A., Guillén, C., Braza, P., & al, e. (2010). Psicología del trabajo, gestión de los recursos. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones Ltda.
- Castillo C., M. J., España M., E. d., & Lugo R., O. J. (2011). http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1715/1/Tesis-CastilloM_%20Espa%C3%B1aEyLugoO.pdf. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Cerón, M. C. (2006). Metodología de la Investigación social (Lom 2009 ed.). Santiago.
- Chiavenato. (1994). Administración de recursos humanos. México: Mc GrawHill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 60-85. México: McGraw Hill.

- Chruden, H., & A Sherman, A. (1986). Administración del Personal: Organización contratación y remuneración del trabajo. México: Iberoamérica.
- Cortes, C. (2001). Gestión de personas en la empresa social. Madrid: Lumen Humanitas.
- Corporación Autónoma De Nuevo Leon. (10 de 2001).
<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146449.pdf>. (B. S. Sanchez, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012
- Coulter, R. S. (2005). Administración (8° EDICIÓN ed.). México D.F: PEARSON PRENTICE HALL.
- Cuc, R. W. R. (Junio de 2011). La planeación estratégica y los efectos en los resultados de la inversión en la empresa Almacén de Variedades
Rodriguez http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/585-pe-ec2-776-c963-. . Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Daft, R. L. (2004). Administración (6° edición). México D.F: THOMSON LEARNIG.
- David, F. R. (2003). Administración estratégica (9° EDICIÓN ed.). México D.F: PEARSON PRENTICE HALL.
- De Nora, J.(2010). La planificación estratégica en el sector construcción del estado Sucre, municipio Sucre. En:
<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2014/1/Tesis-DenoraJyRiveroC.pdf>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Duarte, E. Q. (2004). Investigaciones de mercados un Enfoque Aplicado (Pearson ed.). México.

- Ernst & Young Consultores. (2008). Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2007). <http://es.scribd.com/doc/47379926/TESIS-AUDITORIA-DE-LA-PLANIFICACION-ESTRATEGICA-PARA-UNA-EMP>. (L. Posada, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012
- Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/err-resum.htm>.
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación Cualitativa. Madrid: Morata.
- Fountain, J. (2004). Estudio de evaluación específica en un enfoque cualitativo a la reunión de datos (6° edición ed.). Austria: GAP.
- G, E. F. (2008). Iniciación a los negocios para ingenieros (1° EDICIÓN ed.). Madrid: Learning Paraninfo.
- Galeano, M. E. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa (1ª edición). Medellín: Universidad EAFIT.
- García, E. (2005). Introducción al empresarismo, un enfoque por competencias. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración de negocios.
- García, G. (2009). Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. En: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1104/1/Tesis.Dise%C3%B1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>. Recuperado el 25 de noviembre de 2012

- García, V., Barrio, J. M., Bartolomé, M., & al, e. (1994). Problemas y Métodos de Investigación en Educación Personalizada. Madrid: Rialp S.A.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Guerra, E. (2009). Plan estratégico de la empresa de calzado Michelle. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Guzmán, R. (1981). Administración de personal en el servicio público: antecedentes y perspectiva. Bélgica: Santo Domingo.
- Heinemann, K. (2003). Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica (1^o Edición ed.). España: A&M Grafic, S.L.
- Hellriegel, S. E. (2008). Administración un enfoque basado en competencias (10^o EDICIÓN ed.). México: THOMSON.
- Hernandez, R, (2010, 2006,2003). Metodología de la Investigación (5^o Edición ed.). México D.F: McGraw Hill.

- Hernández, G. (2008). Planeación estratégica: Herramienta clave. Recuperado, (octubre 31, 2012): <http://www.mipatente.com/planeacion-estrategica-herramienta-clave/>
- Izquierdo, E. (2009). Guía para una planeación estratégica en una empresa de Instalaciones de Redes Telefónicas, en la ciudad de Guatemala. En:
http://upana.edu.gt/web/upana/descargas/doc_view/107-ae-a1-17-i99-. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Keith, D., &Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. (Decima). México: Mc GrawHill.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología del análisis de contenido y teoría practica. Buenos Aires: Paidos Comunicaciones.
- Lema, D. G. (2004). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (1° EDICIÓN ed.). México D.F: Servicios de Publicaciones.
- Levy - Leboyer, C. (1997). Gestion de las competencias. Barcelona: Gestion 2000.
- Levy, L. H. (2003). Planeación financiera en la empresa moderna. México D.C: Fiscales ISEF.
- López, E. R. (2010). Gestion por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. (Netbiblo, Ed.) La Coruña, España.
- Marin, A. L. (1992). Sociología de la Empresa. Madrid: Ibérico Europa de Ediciones S.A.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia de la visión a la acción. (Segunda). Madrid, España: ESIC.
- Martínez, J. M. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. España: Diaz de Santos.

Mastache, A. (2007). Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales, Colección educación y trabajo. Argentina: Noveduc.

Montaño, J. (2009). Planeación estratégica y financiera de la empresa Datacomp S.A. para el periodo 2009. En:

<http://cepra.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2405/1/DESARROLLO%20DE%20TESIS%20DATACOMP1%20-2-3-4.5.6.7%20FINAL.pdf>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012

Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). México: Limusa S.A.

Patiño, B. (2006). Gestion por competencias. Monografía para optar al título de Especialista en Gestion empresarial. Medellín.

Paredes, M. (2010). “La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato. En:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1581/121%20Ing.pdf?sequence=1>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012.

Planeación estratégica: Herramienta clave. (20 de 08 de 2012).

<http://www.mipatente.com/planeacion-estrategica-herramienta-clave/>. (G. Hernández, Ed.) Recuperado el 07 de 10 de 2012

Politécnico Gran Colombiano. (2009).

http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/119/1/PRESUPUESTOS_POR_UEN_HU.pdf. (A. O. Paredes, & X. Valdivieso García, Edits.) Recuperado el 07 de 10 de 2012

- Ponce, A. R. (2004). Administración moderna. México D.F: LIMUSA S.A.
- Ponce, A. R. (2005). Administración de empresas teóricas y prácticas (2° ed.). México: LIMUSA.
- Pontificia Universidad Javeriana. (06 de 07 de 2008).
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis227.pdf>. (A. G. Herreros, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012
- Prieto, A. B. (2007). Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España: ESIC.
- Pulido, R. (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pymes: Planificación Estratégica. (29 de 06 de 2001).
<http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/29/pymes-planificacion-estrategica/>. (J. C. Valda, Ed.) Recuperado el 07 de 10 de 2012
- Ramos, A. (2011). ¿Por qué es tan Importante la Planeación Estratégica? Recuperado julio 10, 2012 en: <http://www.businessinbajo.com/revista/category/noticias/planeacion-estrategica/>
- Roche, F. P. (2005). La planificación estratégica (4° Edición ed.). España: PAIDOTRIBO.
- Rodriguez, J. (1993). Administración moderna de personal. México: CengageLearning Editores.
- Rojas, F. A. (2004). Cómo se hace un plan estratégico (4° ed.). España: FSIC.
- Romero, A. F. (2002). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Díaz de Santos S.A.

- Romero, C.(2010). Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía Scradly S.A. En:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21088/6/Tesis%20Final%20CRADY%20S.A..pdf>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012
- Romero, A. F. (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y las organizaciones. Madrid: DÍAZ DE SANTOS.
- Saavedra, R. (2001). Planificación del desarrollo (2° EDICIÓN ed.). Bogotá D.C: GÉMINIS LTDA.
- Saavedra, M. (2010). <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/PonenciaPYMES-2010>. Recuperado el 25 de Noviembre de Noviembre de 2012
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid, España: ESIC.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias (1° EDICIÓN ed.). Colombia: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de Investigación (3° edición ed.). México. Prentice Hall.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia Integral. Bogotá: Norma S.A.
- Sampieri, R. H. (2003). Metodología de la investigación. México: MC Graw - Hill.
- Santrock, John W et al (2004). Introducción a la psicología, 2ª ed. México:McGraw Hill Interamericana.
- Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: RIL editores.

Soler, P. P. (2001). Investigación de Mercados. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Torres, M. G. (2006). Manual de planeación estratégica (1° Edición). México D.F: Panorama.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (03 de 2009).

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf. (E. C. Santos, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012

Universidad de Colima. (01 de 2002 - 2003).

http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Angel%20Licon%20Michel.pdf. (A. L. Michel, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012

Universidad de San Carlos de Guatemala. (03 de 2009).

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf. (E. C. Santos, Ed.) Recuperado el 06 de 10 de 2012

V., H. A. (2004). Administración de servicios de información (1° Edición ed.). México: Ocelote.

Valencia, J. R. (2003). Introducción a la Administración (4° Edición). México D.F: Thompson Learning.

Valencia, J. R. (2006). Administración I (1° ed.). México D.F: Thompson Learning.

Vasquez, M., & Ferreir, M. (2006). Introducción a las técnicas cualitativas de investigación. 90-100. Barcelona.

Yuni, J. A., & Urbano, C. (2006). Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación. Córdoba, Argentina: Brujas.

E Porter, M. (2005). *Estrategia, diseño y ponga en práctica las mejores estrategias para su empresa* (1ra ed.). España: DEUSTO.

Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia* (Primera ed.).

Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia Gestión y Habilidades Directivas* (Dás de Santos ed.). Madrid.

R. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: PEARSON.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE EDICIONES.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (SEGUNDA ed.). Bogotá: ECOE EDICIONES.

BIBLIOGRAPHY \19226 Álvarez Torres , M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica* (Panorama Editorial S.A ed.). México.

Fred R. , D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa* (Quinta ed.). México: Thomson.

BIBLIOGRAPHY \19226 Molins Pera, M. (1998). *Teoría de la Planificación* (Primera ed.). Caracas.

Apéndice E. Carta de autorización de la empresa Tornymotos Bello

Medellín 17 agosto de 2012

Señores
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Bello

Asunto: Autorización estudiantes a realizar proyecto de grado en la empresa
TORNYMOTOS Bello.

La empresa TORNYMOTOS Bello identificado con Nit 1020405419-5 autoriza a los (las) estudiantes GUILLERMO QUIROZ TORO identificado con CC 8394197 y LILIANA MARIA PULGARIN FLOREZ identificada con CC 44000894 a realizar el proyecto de grado el cual lleva como nombre ELABORACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA TORNYMOTOS BELLO.

Cualquier duda o inquietud comunicarse al PBX 2751858

Cordialmente



GUILLERMO LEON QUIROZ TORO

Gerente