

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 1 de 9

16.

FECHA	lunes, 13 de junio de 2022
--------------	----------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Girardot
------------------------	--------------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
FORERO RODRIGUEZ	JOHAN CAMILO	1007787853
CARDENAS CAMARGO	JULIAN SANTIAGO	1070625332

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
QUIROGA ROJAS	DIEGO EDISON

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 2 de 9

TÍTULO DEL DOCUMENTO
Reestructuración organizacional en áreas operativas de tapilujos special

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN INVESTIGACIÓN	
INDICADORES	NÚMERO
ISBN	
ISSN	
ISMN	

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
19/05/2022	77

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Reestructuración	Restructuring
2. Marca	Brand
3. Área operativa	Operational area
4. Diagnostico	Diagnosis
5. Motos	Motorcycles
6. Tapilujos Special	Tapilujos Special

FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)
Alcaraz Rodríguez, R. E. (2006). <i>El emprendedor de éxito</i> . McGraw-Hill.
Alvarez, J. N. (2015). <i>PLAN Y MODELO DE NEGOCIOS IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR DE UNA</i> . Obtenido de http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/400/Plan%20y%20modelo%20de%20negocios%20importador%20y%20distribuidor%20de%20una%20empresa%20colombiana%20dedicada%20a%20la%20comercializaci%3b3n%20de%20lujos%20y%20accesorios%20para%20mot
Arizabaleta, E. V. (2004). <i>Diagnostico Organizacional</i> . Bogotá: Ecoe Ediciones.
ARIZABALETA, E. V. (2004). <i>DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</i> .

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 3 de 9

Asojuntas . (2020). *Asojuntas Girardot*. Obtenido de Asojuntas Girardot: <http://asojuntasgirardot.com/jac/ub/ubi.html>

Awarecon. (s.f.). *Shanghái Aware Connection*. Obtenido de <https://www.awarecon.com/cuanto-cuesta-el-envio-de-un-contenedor-de-china-a-colombia/#:~:text=De%20hecho%20desde%20que%20apareci%C3%B3,a%20subir%20a%207500%2D8000>.

Chiavenato, I. S. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.

Confecámaras. (s.f.). *Confecámaras Red de cámaras de comercio*. Obtenido de Analisis economico: <https://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>

Ducker, P. F. (1979). *La gerencia de empresas*.

Equipo editorial, Etecé. (16 de Julio de Equipo editorial, Etecé.). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>

Es.m.wikipedia.org. (s.f.). Obtenido de Economía de Canadá - Wikipedia, la enciclopedia libre: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Canad%C3%A1

Etecé, Editorial. (2 de febrero de 2022). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>

Francisco Coll Morales, 2. d. (28 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/reestructuracion-empresarial.html>

Gaitan, D. (2020). PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA.

Galán, J. S. (16 de Abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/direccion-administrativa.html>

Galán, J. S. (13 de abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>

GIGET, M. (1989). *Prospectiva Estratégica: problemas y metodos*.

Gobernacion del Tolima. (s.f.). GOV.CO. Obtenido de GOV,CO: <https://www.tolima.gov.co/tolima/informacion-general/turismo/2015-municipio-de-melgar>

Grande, I. C. (2009). *Organización y estructura administrativa*. Obtenido de <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf>

Informativa, A. (2021). Tapilojs Special ligo para quedarse. Girardot, Cundinamarca.

Mayes, t. R. (2010). *Análisis financieron con microsoft excel*.

Mendoza., A. A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Mejora%20Empresarial%20se%20puede%20definir%20como%20una,no%20hagas%20siempre%20lo%20mismo%E2%80%9D>.

Meza, J. (2017). *¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?* Obtenido de siigo: <https://www.siigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estudio%20m%C3%A1s%20r eciente,cuales%20el%2098%25%20son%20microempresas>.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 4 de 9

Myriam Quiroa, O. d. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planeacion-administrativa.html>

Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeacion financiera estrategica*.

Ortiz Gómez, A. (2005). *FUNDAMENTOS DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL*.

perea, K. (2014). sector autopartes. *sector autopartes*.

Porter, M. (1985). *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Obtenido de La ventaja competitiva según Michael Porter.

RACKING, A. (2021). *AR RACKING*. Obtenido de <https://www.ar-racking.com/co/actualidad/blog/calidad-y-seguridad-4/cadena-de-suministro-o-supply-chain-que-es-y-caracteristicas#>

Republica, L. (2021). *La Republica*.

santander trade. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica*.

tiempo, c. (s.f.). *portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/mas-del-26-de-la-poblacion-en-colombia-usa-motocicleta-531075>

Triadó Ivern, X. M. (2011). *Administración de la empresa: Teoría y práctica*.

Wheelen, T. L. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. pearson prentice hall.

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Con este trabajo se busca identificar bajo un diagnóstico organizacional, cuáles son las amenazas, debilidades que impiden que la organización adquiera un mejor desempeño en áreas internas y externas, además se logra identificar las oportunidades y fortalezas que se puede seguir mejorando en pro de un desarrollo completo, aumentando la competitividad y obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado. Para dar solución a esta problemática se realizó diferentes estrategias, cuya finalidad es optimizar las debilidades de la empresa y convertirlas en oportunidades, se integró una plataforma estratégica definida a largo plazo, además se implementó un plan de acción en diferentes actividades operativas, diseñadas a corto plazo, con los resultados obtenidos se realizará una réplica en un punto de venta alterno ubicado en el municipio de Melgar, Tolima.

Según lo mencionado anteriormente, se busca reestructurar los ejes principales de Tapilujos Special para un mejor funcionamiento y un aumento en cada uno de los indicadores de servicio al cliente, costos de productos, captación de capital y diversificación del portafolio estudiados en el diagnóstico en la empresa, esto permitirá la aceptación del segmento de clientes, fortaleciendo de manera directa los departamentos operativos siendo influyentes para lograr un desarrollo de la

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 5 de 9

empresa a través de los siguientes años, con capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y socioeconómicos en el país.

ENGLISH

This work seeks to identify under an organizational diagnosis, what are the threats, weaknesses that prevent the organization from acquiring a better performance in internal and external areas, in addition, it is also possible to identify the opportunities and strengths that can continue to be improved in favor of a complete development, increasing competitiveness and obtaining a better position in the market. To solve this problem, different strategies were carried out, whose purpose is to optimize the weaknesses of the company and turn them into opportunities, a defined long-term strategic platform was integrated, in addition, an action plan was implemented in different operational activities, designed in the short term. term, with the results obtained, a replica will be made in an alternative point of sale located in the municipality of Melgar, Tolima.

As mentioned above, the aim is to restructure the main axes of Tapilujos Special for a better operation and an increase in each of the indicators of customer service, product costs, capital raising and portfolio diversification studied in the diagnosis in the company. This will allow the acceptance of the customer segment, directly strengthening the operating departments, being influential in achieving the development of the company over the following years, with the ability to adapt to technological and socioeconomic changes in the country.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.		X

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 6 de 9

2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento o medio físico, electrónico y digital.		X
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 7 de 9

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO _X_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos) en carta adjunta, expedida por la entidad respectiva, la cual informa sobre tal situación, lo anterior con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca

Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414

www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co

NIT: 890.680.062-2

 UDEC UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 8 de 9

contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 9 de 9

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del proyecto.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Reestructuración organizacional en áreas operativas de tapilujos special	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
FORERO RODRIGUEZ JOHAN CAMILO	<i>Johan Camilo Forero</i>
CARDENAS CAMARGO JULIAN SANTIAGO	<i>Julian S. Cardenas</i>

21.1-51-20.

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN ÁREAS OPERATIVAS DE
TAPILUJOS SPECIAL**

**JOHAN CAMILO FORERO RODRÍGUEZ
COD. 31021722
JULIAN SANTIAGO CARDENAS CAMARGO
COD. 310217214**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT – CUNDINAMARCA
2022**

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN ÁREAS OPERATIVAS Y
ADMINISTRATIVAS DE TAPILUJOS SPECIAL**

**JOHAN CAMILO FORERO RODRÍGUEZ
COD. 31021722
JULIAN SANTIAGO CARDENAS CAMARGO
COD. 310217214**

**Trabajo presentado como requisito para optar por el título de Administrador
de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT – CUNDINAMARCA
2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado.

Contenido

1. TÍTULO.....	3
2. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	4
2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	4
2.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	4
2.3 PROGRAMA.....	4
2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	5
4. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	6
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
6. OBJETIVOS.....	8
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
7. JUSTIFICACIÓN.....	9
8. MARCOS DE REFERENCIA	10
8.1 MARCO TEÓRICO	10
8.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
8.1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	10
8.1.3 EL PAPEL DE LA GERENCIA	10
8.1.4 LA FINALIDAD DE UNA EMPRESA COMERCIAL	11
8.1.5 FUNDAMENTOS DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	11
8.1.6 LOS FINES Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	11
8.1.7 INTENCIÓN ESTRATÉGICA	12
8.1.8 EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIÓN	12
8.1.9 LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	13
8.1.10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO-MPC	13
8.2 MARCO DE ANTECEDENTES	14
8.3 MARCO CONCEPTUAL.....	15
8.3.1 REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	15
8.3.2 PLANEACIÓN	15
8.3.3 ORGANIZACIÓN.....	15
8.3.4 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	15

8.3.5	CONTROL ADMINISTRATIVO	16
8.3.6	PLAN DE MEJORAMIENTO	16
8.3.7	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	16
8.3.8	PROPUESTA DE VALOR	17
8.3.9	MODELO DE NEGOCIO.....	17
8.3.10	LOS PROCESOS OPERATIVOS (CREACIÓN DE VALOR EN EL CORTO PLAZO).....	17
8.3.11	SISTEMA DE COSTOS ABC.....	18
8.3.12	SERVICIO POSVENTA	18
8.4	MARCO LEGAL.....	18
8.4.1	LEY 60 DE 1981.....	18
8.4.2	CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO	18
8.4.3	DECRETO 2910 DE 2013.....	18
8.5	MARCO GEOGRÁFICO	19
9.	DISEÑO METODOLÓGICO	21
9.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
9.2	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	21
9.2.1	UNIVERSO Y/O POBLACIÓN	21
9.2.2	MUESTRA.....	22
9.2.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	22
9.2.4	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	22
10.	TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO.....	23
10.1	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
10.2	TABULACIÓN.....	23
11.	ETAPA DIAGNÓSTICA.....	24
11.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	24
11.2	IDENTIDAD CORPORATIVA	25
11.2.1	LOGOTIPO	25
11.2.2	PUBLICIDAD	26
11.2.3	REDES SOCIALES.....	28
12.	RESULTADO DE LAS ENCUESTAS.....	29
12.1	ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL LA EMPRESA.....	29
12.2	ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES	33

13.	ANÁLISIS DEL SECTOR (FUERZAS COMPETITIVAS)	39
13.1.1	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	39
13.1.2	EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	40
13.1.3	AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	40
13.1.4	PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES	41
13.1.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	42
13.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	43
13.3	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL ÁREA OPERACIONAL.....	44
13.4	ÁRBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET.....	45
13.5	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS DE SU PRESENTE, PASADO Y FUTURO	48
13.6	MATRIZ POAM.....	49
13.7	MATRIZ DOFA	51
14.	DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO.....	52
14.1	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO	52
14.2	CADENA DE VALOR	53
14.3	CICLO DE LA GESTIÓN APLICADO A LA EMPRESA “TAPILUJOS SPECIAL”	54
14.4	MISIÓN.....	54
14.5	VISIÓN	55
14.6	POLÍTICA ORGANIZACIONAL	55
14.7	OBJETIVOS	55
14.8	CREACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNAS POR MEDIO DEL USO DE UNA MATRIZ FODA	56
15.	VENTAJA COMPETITIVA.....	57
15.1	LIDERAZGO EN COSTOS.....	57
15.1.1	ACCIONES PARA REDUCIR LOS COSTOS	57
15.2	DIFERENCIACIÓN.....	58
15.2.1	ACCIONES PARA DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA	58
15.3	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	59
15.4	ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESPECÍFICAS DE OPERACIONES.....	59
16.	PLAN DE ACCIÓN.....	61
16.1	GESTIÓN DE LIDERAZGO EN COSTOS.....	61
16.2	INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS CON PROVEEDORES.....	62

16.3	CAPTACIÓN DE CAPITAL.....	63
16.4	DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO	64
17.	MAPA ESTRATÉGICO	65
18.	CONCLUSIONES	66
19.	RECURSOS.....	67
19.1	RECURSO HUMANO.....	67
19.2	RECURSOS MATERIALES.....	67
19.3	RECURSOS FINANCIEROS.....	67
20.	CRONOGRAMA.....	68
21.	Bibliografía	69

Contenido Tablas

Tabla 1 Universo y/o población.....	21
Tabla 2 Amenaza de nuevos competidores	39
Tabla 3 El poder de negociación con los proveedores	40
Tabla 4 Amenaza de productos y servicios sustitutos	41
Tabla 5 Poder de negociación con los clientes.....	42
Tabla 6 Rivalidad entre los competidores	43
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores internos.....	44
Tabla 8 Factores críticos de éxito del área operacional.....	45
Tabla 9 árbol de competencia de Marc Giget	47
Tabla 10 análisis de las variables internas de su presente, pasado y futuro	48
Tabla 11 Matriz POAM.....	50
Tabla 12 Matriz DOFA	51
Tabla 13 Identificación de factores de cambio	53
Tabla 14 Estrategias cruce FODA	56
Tabla 15 Objetivos de área de operaciones	60
Tabla 16 Liderazgo en costes.....	62
Tabla 17 Integración vertical hacia atrás con proveedores.....	62
Tabla 18 Captación de capital.....	63
Tabla 19 Diversificación de portafolio	64
Tabla 20 Mapa estratégico Tapilujos Special	65
Tabla 21 Recursos materiales	67

Contenido Ilustraciones

Ilustración 1 Logotipo Tapilujos Special	25
Ilustración 2 Publicidad Tapilujos Special	26
Ilustración 3 Segunda valida departamental Tapilujos Special	26
Ilustración 4 Vallas Publicitarias.....	27
Ilustración 5 Copa Tapilujos Special	27
Ilustración 6 Instagram Tapilujos Special.....	28
Ilustración 7 Facebook Tapilujos Special	28
Ilustración 8 Encuesta trabajadores, pregunta 1	29
Ilustración 9 Encuesta trabajadores, pregunta 2.....	29
Ilustración 10 Encuesta trabajadores, pregunta 3.....	30
Ilustración 11 Encuesta trabajadores, pregunta 4.....	31
Ilustración 12 Encuesta trabajadores, pregunta 5.....	31
Ilustración 13 Encuesta trabajadores, pregunta 6.....	32
Ilustración 14 Encuesta trabajadores, pregunta 7.....	32
Ilustración 15 Encuesta trabajadores, pregunta 8.....	33
Ilustración 16 Encuesta clientes, pregunta 1	33
Ilustración 17 Encuesta clientes, pregunta 2	34
Ilustración 18 Encuesta clientes, pregunta 3	34
Ilustración 19 Encuesta clientes, pregunta 4	35
Ilustración 20 Encuesta clientes, pregunta 5	36
Ilustración 21 Encuesta clientes, pregunta 6	36
Ilustración 22 Encuesta clientes, pregunta 7	37
Ilustración 23 Cadena de valor	53
Ilustración 24 Ciclo PHVA.....	54

1. TÍTULO

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN ÁREAS OPERATIVAS DE
TAPILUJOS SPECIAL

2. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

2.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.3 PROGRAMA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Fundamentado en el documento guía opciones de grado de la UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA, vigente desde el año 2017, el presente trabajo corresponde a proyecto de desarrollo organizacional, en específico reestructuración organizacional, que consiste en la implementación de sistemas operativos ligados al costo de compra de mercancía, rotación de inventarios, cadena de suministros en general de la empresa **TAPILUJOS SPECIAL**.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Tapilujos special se caracteriza por ofrecer a los clientes lujos y accesorios para modificaciones fuera de lo convencional a sus motocicletas, también se preocupa por la salud de los motociclistas ofreciendo gran variedad de cascos altamente certificados y a precios asequibles, además de protecciones como rodilleras, chaquetas, chalecos, guantes, impermeables y demás accesorios para la comodidad y seguridad en carretera.

Tapilujos Special se ha caracterizado por atender las necesidades de un mercado poco reconocido como lo son las motocicletas 2 tiempos generando así su gran reconocimiento a nivel nacional, pues cuenta con clientela de diferentes ciudades del país y un gran alcance en municipios de Cundinamarca y Tolima por sus buenos productos, precios y credibilidad, creando así una identidad distinguida.

Tapilujos Special patrocina corredores de motos de la liga de Cundinamarca y Tolima generando así un gran apoyo al desarrollo y sostenimiento de estos jóvenes en el deporte, su reconocimiento también debe a ellos y a las competencias que patrocina ya que muchas de estas son transmitidas por redes sociales, radio y televisión.

4. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La empresa Tapilujos Special Cuenta con dos puntos de venta en los municipios de Melgar ubicada en la Cra 22 N.º 579 y Girardot ubicada en la Cra 7 N.º 21ª- 51 Barrio Granada, es una empresa que se caracteriza por ofrecer a los clientes lujos, Cascos de diferentes referencias con normatividades vigentes, accesorios como gafas para motocross, tornillería de lujo, espejos, manubrios, cabrillas, exostos de diferentes gamas, y una gran variedad en productos para la protección personal, como lo son rodilleras, chaquetas, chalecos y demás accesorios para la comodidad y seguridad a los motociclistas de la región. Con este trabajo se busca identificar bajo un diagnóstico organizacional, cuáles son las amenazas, debilidades que impiden que la organización adquiera un mejor desempeño en áreas internas y externas, además también se logra identificar las oportunidades y fortalezas que se puede seguir mejorando en pro de un desarrollo completo, aumentando la competitividad y obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado. Actualmente Tapilujos Special no cuenta con una estructura organizacional definida, además carece de un plan operativo en relación a la cadena de suministros, satisfacción al cliente y el costo de compra de sus productos, en el diagnóstico realizado podemos evidenciar una baja rotación en productos secundarios. En la plataforma estratégica se refleja que no se cuenta con una identidad definida, por ende, sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo no se pueden identificar.

En los 8 años que lleva Tapilujos Special en el mercado ha logrado un impacto grande ante la sociedad motera, incluyendo en su segmento a las motos 2 tiempos, que actualmente no se ofrece en el mercado, donde en su mayoría acude a comprar repuestos y accesorios para innovar en estas motocicletas.

Teniendo en cuenta que las empresas se innovaron en el mundo tecnológico utilizando diferentes herramientas para lograr captar atención a un gran alcance, Tapilujos Special se vio afectado de manera directa, esto debido a que no innovo en el modelo tecnológico, lo que dio como resultado una disminución en ventas y un desarrollo en declive.

Con respecto a lo anteriormente mencionado es importante definir planes de acción con las herramientas administrativas, adaptándose a las necesidades de Tapilujos Special. Esto con el fin de adoptar mejoras en cada uno de los procesos administrativos y operativos que direccionen a la organización a mantener su posicionamiento en el mercado, generando un impacto positivo a los motociclistas, profesionales, amateur, y aficionados.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la empresa ¿Qué plan de acción pueden contribuir a mejorar los procesos operativos fortaleciendo el desarrollo y sostenibilidad de **Tapilujos Special**?

¿Qué aspectos operativos pueden aplicarse oportunidades de mejora que permitan a la organización **Tapilujos Special** ser competitiva dentro del mercado?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar reestructuración operativa organizacional a través de la implementación de estrategias administrativas para la empresa **Tapilujos Special**.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar el área operativa a la empresa **Tapilujos Special** en punto de venta principal ubicado en el municipio de Girardot.
2. Diseñar los procesos adecuados para la optimización de los procesos operativos y tácticos de la empresa **Tapilujos Special**.
3. Definir un plan de acción determinando políticas, estrategias, objetivos, programas y presupuesto.

7. JUSTIFICACIÓN

A través del presente trabajo, se permite dar a conocer la importancia en la actualidad de la aplicabilidad de herramientas administrativas que estén articuladas con la innovación que se permitan en la organización mantenerse a la vanguardia de los nuevos cambios que se vienen presentando en las dinámicas económicas de las empresas hoy en día ante las constantes turbulencias del mercado, no solo en el mercado nacional sino a nivel mundial y los cambios constantes en las preferencias de los consumidores para la compra de bienes y servicios.

En el diagnóstico realizado se evidenciará cuáles son los factores internos y externos que afecta el desarrollo de la organización, en donde al pasar los años puede decaer la compañía, por tanto, se proponen diferentes estrategias que permitirán a Tapilujos Special estar de nuevo posicionado en el mercado, siendo competitivo e influyente en la economía regional.

Según lo mencionado anteriormente, se busca reestructurar los ejes principales de **Tapilujos Special** para un mejor funcionamiento y un aumento en cada uno de los indicadores de servicio al cliente, costos de productos, captación de capital y diversificación del portafolio estudiados en el diagnóstico en la empresa, esto permitirá la aceptación del segmento de clientes, fortaleciendo de manera directa los departamentos operativos siendo influyentes para lograr un desarrollo de la empresa a través de los siguientes años, con capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y socioeconómicos en el país.

Por otra parte, la aplicabilidad de instrumentos administrativos en organizaciones de la región permite generar sinergia entre las empresas y la academia en este caso la Universidad de Cundinamarca lo cual permite fortalecer el desarrollo de las economías regionales permitiendo estar a la vanguardia de los nuevos desafíos y retos de las organizaciones para mantenerse en el mercado.

8. MARCOS DE REFERENCIA

8.1 MARCO TEÓRICO

8.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Ortega “La planeación es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Enfrentando 4 elementos relacionados; objetivos: plantear los objetivos deseados, promover diferentes alternativas para el plan de acción, la elección, que se enfoca a la toma de decisiones de acuerdo al fin esperado y el futuro, donde se propone anticipar a situaciones futuras, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras”¹.

8.1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírica práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.

Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina².

8.1.3 EL PAPEL DE LA GERENCIA

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía, los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio, y más

¹ Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeacion financiera estrategica*

² Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica*.

aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema³.

8.1.4 LA FINALIDAD DE UNA EMPRESA COMERCIAL

Según Drucker⁴ Para saber que es un negocio, se debe comenzar con su finalidad, y esta debe encontrarse fuera del negocio mismo. En realidad, debe presidir en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de aquella. Existe una sola definición válida de la finalidad de la empresa comercial: Crear un cliente.

8.1.5 FUNDAMENTOS DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico, como columna vertebral del planeamiento empresarial, trasciende la frontera tradicional del sistema fundamentado en razones de naturaleza financiera y en el análisis, vertical y horizontal, sustentado en los datos suministrados por los estados financieros. (Ortiz Gómez, 2005)

Según Ortiz⁵ El diagnóstico debe superar los límites financieros y apoyarse en información complementaria con el fin de visualizar el direccionamiento de las organizaciones desde un perfil competitivo.

8.1.6 LOS FINES Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

“Las empresas, además de ser sistemas orientados a la consecución de determinados fines (teleológicos), son organizaciones que persiguen propósitos predeterminados susceptibles de ser modificados en función de las necesidades que debe atender y del entorno en el que desarrolla su actividad. Para lograrlo, debe realizar una planificación de actividades a desarrollar, junto a unas metas de tiempo y de costes, teniendo en cuenta una triple fase:

1. Fijación de objetivos.
2. Formulación de planes.
3. Elaboración de presupuestos.” (Triadó Ivern, 2011)

De acuerdo con Triadó⁶ Las empresas deben ser orientadas con determinados fines, para lograr con estos propósitos se deben tener en cuenta 3 aspectos, sin

³ Ducker, P. F. (1979). *La gerencia de empresas*.

⁴ Ducker, P. F. (1979). *La gerencia de empresas*.

⁵ Ortiz Gómez, A. (2005). *Fundamentos del diagnóstico empresarial*.

⁶ Triadó Ivern, X. M. (2011). *Administración de la empresa: Teoría y práctica*

deja de lado las metas de tiempo y de costes, La fijación de objetivos, es muy importante que la empresa conozca su objeto y defina a dónde quiere llegar, esto con el fin de fijar una serie de objetivos, para poder tomar decisiones mediante estrategias, realizar un seguimiento y control relacionado con las metas propuestas.

La formulación de planes es una serie de actividades propuestas con el fin de desarrollar el objeto de la empresa y cumplir con los objetivos, metas y políticas. Para estructurar dichos planes, es importante definir el tiempo y delegando quienes son los encargados en cumplir las estrategias. Los recursos son influyentes para llevar a cabo el plan de acción requerido, involucrando los equipos, talento humano, las materias primas y el dinero, son pilares para direccionar cada uno de los planes propuestos.

8.1.7 INTENCIÓN ESTRATÉGICA

Toda organización tiene una intención estratégica, que puede comunicar de manera explícita, velada u oculta. Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer categóricamente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.

Cada organización nace con un propósito, un sueño, en donde sus fundadores buscan suplir una necesidad al mercado, logrando captar clientes y satisfaciendo dichas necesidades, esto dará lugar a que sus usuarios le den valor a la empresa. La intención estratégica, es el conocimiento de la esencia de la organización, utilizando todos los recursos internos, capacidades y destrezas con el fin de posicionar la marca, logrando metas, y siendo competitivos con el entorno.

Es importante que todos los miembros que hacen parte de la compañía estén motivados y crean totalmente en los productos y servicios que ofrecen, dando lugar a un conjunto de valores y principios que delimitan la finalidad de la empresa.

8.1.8 EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIÓN

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas, una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que ofrecen sus productos y servicios, y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o, incluso, ansiosos por pagar.

Desarrollar un diagnóstico de competitividad permite conocer cuales es su competencia directa y evaluar internamente cómo se manejan los procesos de servicio al cliente, publicidad, calidad de los productos e identificar si los recursos de la organización se utilizan óptimamente⁷.

8.1.9 LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE

También llamada cadena de abastecimiento, la cadena de suministro o supply chain es una función estratégica y logística que involucra todas las operaciones que son indispensables para que un producto o mercancía llegue al cliente final. Dicho de otra forma, se trata del ciclo de vida completo de un producto: desde que se encuentra en estado de materia prima hasta su venta final. Por lo tanto, abarca procesos de aprovisionamiento de materias primas, producción de un producto y distribución que va hasta su entrega al cliente final. La supply chain implica, apoyada en unos subprocesos abastecimiento, almacenaje y distribución transporte y entrega, los cuales están coordinados a lo largo de la cadena de suministros.

Se trata de un proceso complejo, debido en gran parte a la globalización que ha difuminado las fronteras mercantiles, implicando así a más partes activas en el proceso, más competencia y mayor exigencia en la demanda⁸. A esto se le suma el imparable auge y la omnipresencia del e-commerce o comercio online, que ha derribado todas las barreras geográficas y de plazos, y que, además, se ha visto reforzado con la pandemia con el cambio de muchos hábitos de consumo.

8.1.10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO-MPC

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa, así como sus factores clave 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 puede concentrarse sólo en factores internos.

Según Arizabaleta se debe realizar este diagnóstico a dos organizaciones que compiten directamente con la que está evaluando, en donde se incluyen factores

⁷ Chiavenato, I. S. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.

⁸ Racking, a. (2021). *Ar racking*. Obtenido de <https://www.ar-racking.com/co/actualidad/blog/calidad-y-seguridad-4/cadena-de-suministro-o-supply-chain-que-es-y-caracteristicas#>

críticos de éxito para este sector en específico. Analizando todos los factores, desde el menos importante hasta el de mayor relevancia⁹.

8.2 MARCO DE ANTECEDENTES

Un primer trabajo corresponde a (Alvarez, 2015), quien realizó un plan y modelo de negocios importador y distribuidor de una empresa colombiana dedicada a la comercialización de lujos y accesorios para motocicletas en Colombia, en este trabajo se manejaron teorías del desarrollo del sector motociclismo en Colombia, negocios de los vehículos de dos ruedas en línea y tratados de libre comercio Estados Unidos – Colombia aplicables al sector.

Desde la década de los años noventa, el sector autopartes-automotor se ha ido transformando, en razón de la revolución tecnológica dada por la inclusión de sistemas computarizados de vehículos. Actualmente este sector es de gran demanda, teniendo en cuenta que facilita a los ciudadanos su transporte de un lugar a otro y reduciendo en gran capacidad el tiempo de distancia. Las motocicletas es el automotor más utilizado y aprobado por los colombianos¹⁰.

El segmento de motocicletas dos tiempos fue influyente hace dos décadas, donde se caracterizaban por su mecánica explosiva, y utilizada por pilotos para carreras nacionales, estos vehículos en su mayoría se le realizaban diferentes adaptaciones para mejorar su eficiencia y velocidad. En la actualidad todavía se ven este tipo de motocicletas, casi en su mayoría utilizadas para carreras y para conocedores del automotor como colección o reliquias. **Tapilujos Special** es una empresa que reconoce la necesidad de darle un diseño auténtico a las motos 2 tiempos y de alto cilindraje, es por esto que sus productos se enfocan en brindar elegancia, autenticidad y promover la adecuación de estos vehículos.

Desde el inicio de **Tapilujos Special** hasta la actualidad, la empresa no ha desarrollado un plan de operativo estratégico que le permita promover su crecimiento. Al ser conocedora de la importancia que tiene entender su mercado objetivo, surgió la idea que permita a esta organización establecer unas estrategias para lograr un posicionamiento y una óptima comercialización de sus productos.

⁹ Arizabaleta, e. V. (2004). *Diagnóstico organizacional*.

¹⁰ Gaitan, D. (2020). Plan de mercadeo estratégico para la empresa

8.3 MARCO CONCEPTUAL

8.3.1 REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

Una reestructuración empresarial es el proceso mediante el que una empresa se transforma, adaptándose a un nuevo modelo empresarial, antes desconocido para ella. El objetivo de la reestructuración es el generar mayor competitividad, así como garantizar el funcionamiento futuro¹¹.

8.3.2 PLANEACIÓN

La planeación administrativa es la primera fase del proceso administrativo. En la planeación se fijan los objetivos y metas que se esperan alcanzar. Adicionalmente, se definen las políticas y los procedimientos que se van a implementar para guiar las actividades que se realizarán en el futuro de una organización¹².

8.3.3 ORGANIZACIÓN

En administración de empresas, la organización administrativa es el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos, recursos y procesos. Toda empresa u organización posee un patrón o un orden propio, que guía sus procesos productivos y es responsable de su margen de eficiencia o efectividad. O sea, existen formas de organización administrativa más eficaces que otras, pero toda organización posee una estructura organizacional que define sus jerarquías, sus procesos y sus flujos¹³.

8.3.4 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

La dirección administrativa es el conjunto de funciones existentes en una organización, que buscan la toma de decisiones y estrategias favorables para la misma. En el ámbito empresarial y de la gestión de las organizaciones, la dirección

¹¹ Francisco Coll Morales, 2. D. (28 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/reestructuracion-empresarial.html>

¹² Myriam Quiroa, 0. D. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planeacion-administrativa.html>

¹³ Equipo editorial, Etecé. (16 de Julio de Equipo editorial, Etecé.). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>

administrativa comprende una fase vital para la empresa. Las funciones administrativas enfocadas a la toma de decisiones.¹⁴

8.3.5 CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviaciones y posibles anomalías. Dentro de la teoría y los estudios económicos y empresariales, el control administrativo se considera una de las fases que componen el proceso administrativo.

Mediante las funciones de control, las distintas organizaciones persiguen vigilar su funcionamiento. Es decir, establece patrones de seguimiento que permitan observar el rendimiento de la compañía¹⁵.

8.3.6 PLAN DE MEJORAMIENTO

Un Plan de Mejora Empresarial se puede definir como una secuencia de pasos y acciones que realiza una empresa para obtener mejores resultados¹⁶.

8.3.7 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. En realidad, la estructura administrativa de una organización refleja un propósito doble. En primer lugar, se realiza una división del trabajo, es decir, de las diferentes actividades que se han de llevar a cabo para conseguir los fines propuestos por la organización. En segundo lugar, se concreta la coordinación de esas mismas actividades. En palabras todavía más sencillas, la estructura administrativa implicaría el conjunto de

¹⁴ Galán, J. S. (16 de abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/direccion-administrativa.html>

¹⁵ Galán, J. S. (13 de abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>

¹⁶ Mendoza., A. A. (s.f.). *Questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Mejora%20Empresarial%20se%20puede%20definir%20como%20una,no%20hagas%20siempre%20lo%20mismo%E2%80%9D>.

todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación entre las mismas¹⁷.

8.3.8 PROPUESTA DE VALOR

Describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico estriba en crear una ventaja competitiva, y agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores, y que le den una posición única y superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que permita crear valor para los consumidores y que sea difícil de emular por la competencia¹⁸.

8.3.9 MODELO DE NEGOCIO

Describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca una amplia gama de actividades que conforman aspectos claves de la empresa; como sus objetivos, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.¹⁹

8.3.10 LOS PROCESOS OPERATIVOS (CREACIÓN DE VALOR EN EL CORTO PLAZO)

Comienzan con la recepción de un pedido del cliente y terminan con la entrega a satisfacción del producto o servicio al cliente. Estos procesos recalcan la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Incluye pensar las necesidades futuras de los clientes y a través de qué actividades y procesos pueden ser desarrolladas. Al interior de los procesos operativos se consideran los procesos de logística interna, producción, logística externa y ventas²⁰.

¹⁷ Grande, I. C. (2009). *Organización y estructura administrativa*. Obtenido de <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf>

¹⁸ Alcaraz Rodríguez, R. E. (2006). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill.

¹⁹ Alcaraz Rodríguez, R. E. (2006). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill.

²⁰ arizabaleta, e. V. (2004). *Diagnostico organizacional*.

8.3.11 SISTEMA DE COSTOS ABC

Se presenta como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades. El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego éstas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos²¹.

8.3.12 SERVICIO POSVENTA

Incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos (facturación y cobros). Para medir la actuación en este proceso, se pueden utilizar los mismos inductores genéricos que para los procesos operativos (tiempo, calidad y coste del proceso)²².

8.4 MARCO LEGAL

8.4.1 LEY 60 DE 1981

“Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país.”

ARTÍCULO 1º. Entiéndase por Administración de Empresas, la implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

ARTÍCULO 2º. Reconocerse la Administración de Empresas como una profesión a nivel superior universitario y de carácter científico cuyo ejercicio en el país queda autorizado y amparado por medio de la presente ley.

8.4.2 CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO

Cumplir con las normas vigentes en la contratación y el manejo del recurso humano.

8.4.3 DECRETO 2910 DE 2013

²¹ arizabaleta, e. V. (2004). *Diagnostico organizacional*.

²² arizabaleta, e. V. (2004). *Diagnostico organizacional*.

por el cual se establece un Programa de Fomento para la Industria Automotriz.

Considerando:

Que es importante fortalecer y dinamizar la producción de autopartes y vehículos para mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria.

Que la industria automotriz es un pilar esencial de la industria nacional por su capacidad de generación de empleo calificado, transferencia de tecnología y fabricación de bienes de alto valor agregado.

Que el Comité de Asuntos Aduaneros y Arancelarios, en la Sesión número 260 del 17 de julio de 2013 recomendó la expedición del presente decreto.

La empresa **Tapilujos Special** Cuenta con una alta gama de certificaciones en gran parte de sus productos, en el País, actualmente están permitidas tres normas para la certificación de cascos:

- ECE 2205
- DOT
- NTC 4533

Las siguientes certificaciones son las que cuenta **Tapilujos Special** para su comercialización,

- CERTIFICADO 1080 – 2 ICH
- CERTIFICADO SHAFT PRO 235 ECE 2205
- CERTIFICADO SH PRO MX 08 – MX370 ECE 2205
- CERTIFICADO SH 610 ECE 2205

- CERTIFICADO SH 520 ECE 2205
- CERTIFICADO HRO 4 – 1080
- CERTIFICADO HRO 3480 DV
- CERTIFICADO HRO – MX330 DV-DOT

8.5 MARCO GEOGRÁFICO

Es determinante establecer la ubicación del campo de acción del presente proyecto es **Tapilujos Special** Actualmente cuenta con dos puntos de ventas ubicados estratégicamente, el primer punto se encuentra ubicado en el municipio de Girardot, y el otro Punto de venta en el municipio de Melgar.

El Municipio de Girardot está situado en la Zona Tropical hacia el centro de la República de Colombia, al suroccidente del Departamento de Cundinamarca, a 40

17' 36" de Latitud Norte, tiene una Longitud con relación al Meridiano de Bogotá de 0o 44' 55" W. Por estar situado en plena Zona Tórrida, el Municipio se caracteriza por tener temperatura constante a través del año y carecer de estaciones, contando solamente con dos marcados períodos de sequía y humedad repartidos en los 12 meses del año.

Está ubicado en la parte media del Alto Magdalena y en su margen derecha. Alejado de las estribaciones occidentales de la Cordillera Oriental y en una zona de transición de la región seca del Sur y la húmeda del Norte de este Valle. Tiene una extensión de 138 Kilómetros cuadrados y se encuentra a solo dos horas y media de la Capital de la República²³.

El segundo punto de venta se encuentra ubicado en el Municipio de Melgar Departamento del Tolima, al suroeste de Bogotá D.C donde es el centro del país.

Actualmente con el nombre de Melgar, cuenta con una población de 31920 habitantes y es un importante centro turístico y de recreación del país. El acceso principal al municipio de Melgar es a través de la terminal de transportes que se encuentra a las afueras de la Melgar, y está terminal cuenta con buses que conectan a otros municipios vecinos y al mismo municipio y una variante tipo autopista, que lo rodea. También por Melgar se comunica por carretera con los municipios de Carmen de Apicalá, Cunday, e Icononzo que en transporte ordinario debe ser tomada en la terminal²⁴.

²³ Asojuntas . (2020). *Asojuntas Girardot*. Obtenido de Asojuntas Girardot: <http://asojuntasgirardot.com/jac/ub/ubi.html>

²⁴ Gobernacion del Tolima. (s.f.). GOV.CO. Obtenido de GOV.CO: <https://www.tolima.gov.co/tolima/informacion-general/turismo/2015-municipio-de-melgar>

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar es de tipo MIXTO, donde el propósito general es implementar procesos de recolección de datos y realizar el análisis respectivo a la población estudiada, utilizando herramientas estadísticas, que permitan conocer la aceptación por parte de la comunidad objeto de estudio, realizando encuestas.

El método de investigación es de tipo descriptivo, donde se pretende desarrollar la calidad de los procesos, calidad en productos, identificar obstáculos de compra por medio de entrevistas.

9.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Se puede observar la pirámide poblacional, y evaluar comportamientos grupales, conocer en detalle las características generales y particulares de los habitantes del Alto Magdalena que cuentan con motos, lo que nos permitirá realizar estrategias con el fin de realizar el proyecto de manera adecuada.

9.2.1 UNIVERSO Y/O POBLACIÓN

GRUPO OBJETIVO: Personal administrativo Clientes internos: trabajadores Clientes externos: Base de datos de clientes.	TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: Cualitativa y cuantitativa. Recolección de datos, implementando herramientas informáticas estadísticas, y matemáticas, entrevistas para obtener resultados.	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN: MIXTA
UNIVERSO: Clientes internos y externos Población con motocicletas.	ENCUESTA: ADMINISTRATIVO: Se realiza una encuesta enfocada a la planeación estratégica y el desarrollo de procesos operativos de la empresa Tapilujos Special. COLABORADORES: La encuesta realizada está direccionada al mejoramiento individual y grupal de cada una de las actividades desarrolladas para la organización. CLIENTES EXTERNOS: Las preguntas realizadas en la encuesta, se centran en la percepción que tienen de la empresa, la calidad en sus productos.

Tabla 1 Universo y/o población

9.2.2 MUESTRA

ADMINISTRATIVOS: Se aplica una encuesta al administrador de la empresa

COLABORADORES: Se realizará encuesta al 100% de los colaboradores de los dos puntos de ventas, ubicados en Girardot, Para un total de 14.

CLIENTES: La empresa Tapilujos Special cuenta con una base de datos de clientes, en donde se tiene registrados un total de 148 clientes, el cual se realizará a el 50% del total.

9.2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos juegan un papel de gran importancia dentro de la investigación, lo que permite un desarrollo óptimo, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas.

9.2.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el manejo de los datos recolectados en las encuestas realizadas, se realizarán de manera digital por medio de herramientas como MICROSOFT FORMS donde en la misma aplicación nos permite analizar de manera inmediata, además, se desarrollarán unas gráficas para poder entender el comportamiento de dichos datos, también se realizaran encuestas “ANALITICAS” Donde se despejaron dudas en cuanto a los procesos de la organización, lo datos recolectados serán ingresados a Excel para ser tabulados y graficados, desarrollando un análisis profundo.

10. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

Para el proyecto de reestructuración proyectado a Tapilujos Special se implementó técnicas de diagnóstico organizacional, como:

- El modelo tradicional DOFA
- Evaluación del entorno
- Matriz del perfil competitivo
- Matriz de evaluación de factores internos
- Matriz de evaluación de factores externos
- Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción
- 5 fuerzas de Porter

10.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se emplean diferentes fuentes de información como libros, revistas, fuentes de internet, artículos relacionados al proyecto, datos estadísticos de Fenalco y Confecámaras. Esto con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Se desarrollan reuniones con la gerencia de la empresa.

Se realizan encuestas con el fin de proporcionar estadísticas aplicadas a la intención del proyecto, logrando aprovechar los datos suministrados para suministrar información y direccionar la finalidad de dicha actividad.

10.2 TABULACIÓN

Mediante métodos digitales como FORMS se tabula la información recolectada de las encuestas ejecutadas, realizando un análisis a cada una de las preguntas, contribuyendo al desarrollo del proyecto.

11. ETAPA DIAGNÓSTICA

11.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre / Razón social: Tapilujos Special

Nit: 1070587892-8

Número de matrícula: 86883

Representante Legal: Carlos Alberto Páez Forero

Descripción actividad económica: Venta de accesorios para motos

Actividad económica principal: 4541 Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios

Tamaño de la empresa: De acuerdo al decreto 957 de 2019 Tapilujos Special se clasifica como microempresa al contar con ingresos inferiores a 1.535.000.000 anuales en actividades ordinarias según lo estipulado por el Gobierno Nacional.

Número de trabajadores: 14 trabajadores directos

Dirección: Carrera 7 #21^a – 51 Barrio Granada, Girardot - Cundinamarca (Punto de venta principal)

Calle 6 #21- 76 Esquina, Melgar – Tolima (Punto de venta alterno)

Teléfono: 3124067544

Correo electrónico: Tapilujosgirardot@yahoo.es

Historia: **TAPILUJOS SPECIAL** es una organización líder en venta de accesorios y lujos para motocicletas e indumentaria para motociclistas a nivel regional. Fundada en febrero 28 del año 2013, la compañía se encuentra ubicada en la carrera 7 #21^a-51 barrio Granada en la ciudad de Girardot, su localización es acertada para el mercado en que se desempeña, es una empresa visualmente organizada, Inició su mercado en la ciudad de Girardot logrando desarrollarse en el mercado, fase donde su aceptación fue aprobada por la región, durante seis años ha promovido el deporte del motociclismo, carreras de motos dos tiempos, enduro, motocross, apoyando a los deportistas de la región en participaciones a nivel nacional, este rasgo ha permitido que la empresa sea la mejor posicionada en el mercado. Su nivel de crecimiento fue exponencial en el municipio, distribuyendo productos por todo el Alto Magdalena, lo que llevó a abrir una nueva sucursal en un

sitio estrategia que es Melgar – Tolima desempeñando sus labores con más de 12 colaboradores, su principal objetivo es seguir supliendo las necesidades de los clientes y generar empleo inaugurando más sucursales a nivel nacional.

Fase actual de la empresa: “Tapilujos Special se encuentra en etapa de Crecimiento, con experiencia de 9 años en el mercado, logrando posicionarse como una de las marcas más competitivas de su actividad económica a nivel regional”²⁵, logrando instalar otro punto de venta en el Municipio de Melgar Tolima. Su reconocimiento ha permitido fidelizar una gran cantidad de clientes, donde la aceptación de sus productos y servicios es significativa, respondiendo a las demandas del mercado, aprovechando oportunidades de necesidades y tendencias para el consumidor final.

11.2 IDENTIDAD CORPORATIVA

11.2.1 LOGOTIPO

El logotipo se compone de elementos sencillos en su expresión, que se adapta bien a todos los medios y facilita la identificación de sus componentes.



Ilustración 1 Logotipo Tapilujos Special
Fuente: Área de marketing Tapilujos Special

²⁵ Informativa, A. (2021). Tapilujos Special llego para quedarse. Girardot, Cundinamarca.

11.2.2 PUBLICIDAD

Pancartas con diseños gráficos llamativos y productos fabricados con la marca de la organización.



Ilustración 2 Publicidad Tapilujos Special
Fuente: Área de marketing Tapilujos Special

The advertisement features a background image of a motorcycle race starting line. At the top, it reads 'SEGUNDA VALIDA DEPARTAMENTAL' in large, stylized red and yellow letters. Below this is a blue archway with the Tapilujos Special logo. To the right is the logo for the Liga Motociclismo LMC Cundinamarca. The central text lists categories: 'CATEGORIAS' including Libre master, Libre Pro, Libre Novatos, Libre Cundinamarca, 200 Expertos, 200 Novatos, Dt y Ts Original, 125 4T Original, Infantil, Infantil Mini, Juvenil, and 200 Cundinamarca. It also specifies the dates: 'SABADO 16 DE ABRIL ENTRENAMIENTO LIBRE' and 'DOMINGO 17 DE ABRIL CARRERA' starting at 9:00 a.m. The location is 'Vereda Leticia Km 4 Via Agua de Dios Ricaurte'. Contact information is provided: 'INFORMES: 312 427 1249' and '310 7208592'. At the bottom, there are logos for sponsors like 'TALLER LCP' and 'CARRERA DE PISTA'.

Ilustración 3 Segunda valida departamental Tapilujos Special
Fuente: Área de marketing Tapilujos Special



Ilustración 4 Vallas Publicitarias
Fuente: Área de marketing Tapilujos Special

Ilustración 5 Copa Tapilujos Special
Fuente: Área de marketing Tapilujos Special

11.2.3 REDES SOCIALES

Instagram



Ilustración 6 Instagram Tapilujos Special

Fuente <https://instagram.com/tapilujospecialgirardot?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Facebook



Ilustración 7 Facebook Tapilujos Special

Fuente: <https://www.facebook.com/Tapilujospecialgirardotoficial/>

12.RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

12.1 ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL LA EMPRESA

La presenta encuesta se realiza con el fin de analizar los procesos internos de la organización y la satisfacción de sus empleados, la calidad en el servicio que ofrecen, como se sienten en la organización y que podría mejorar la empresa para velar por ellos.

EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS?

12 respuestas

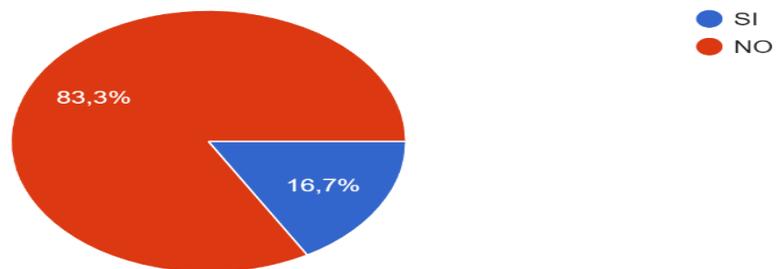


Ilustración 8 Encuesta trabajadores, pregunta 1

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

El 83% de los colaboradores de la empresa Tapilujos Special no conocen el manual de funciones, se evidencia que solo un 16,7% lo reconoce, esto puede determinar que las actividades requeridas por cada personal no sea la adecuada, por ende, el funcionamiento puede verse afectado.

QUE DEPARTAMENTOS EXISTEN EN LA ORGANIZACIÓN?

12 respuestas

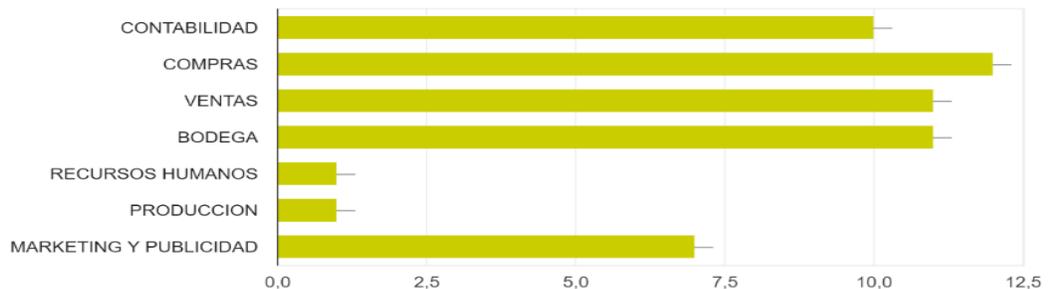


Ilustración 9 Encuesta trabajadores, pregunta 2

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

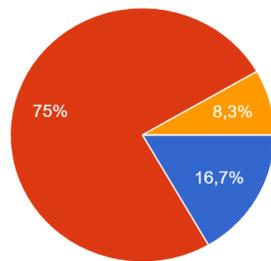
EJE Y: Representan los posibles departamentos de la organización.
 EJE X: representa el promedio de respuestas realizada por los empleados.

DEPARTAMENTOS (EJE Y)	PROMEDIO RESPUESTAS (EJE X)
Contabilidad	10 (83,3 %)
Compras	12 (100 %)
Ventas	11 (91,7 %)
Bodega	11 (91,7 %)
Recursos humanos	1 (8,3 %)
Producción	1 (8,3 %)
Marketing y publicidad	7 (58,3 %)

Para toda organización es importante diversificar las áreas de trabajo, con el objetivo de distribuir las actividades, creando un ambiente satisfactorio, logrando desempeñar los objetivos de la empresa, se observa que los colaboradores conocen las áreas de su organización.

COMO CONSIDERA EL AMBIENTE EN LA ORGANIZACION?

12 respuestas



- MUY BUENO
- BUENO
- NORMAL
- MALO

Clima Laboral	%
Muy bueno	90% - 100%
Bueno	80% - 89%
Normal	50% - 79%
Malo	30% - 49%

Ilustración 10 Encuesta trabajadores, pregunta 3

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Se evidencia que el 75% del personal, considera que el clima laboral de su lugar de trabajo es bueno, conformado en un rango de 80% - 89% optimo, considerando que se puede implementar estrategias al talento humano, con el fin de fortalecer el clima laboral.

VALORAN SU TRABAJO CON ALGUN TIPO DE INCENTIVO?

12 respuestas

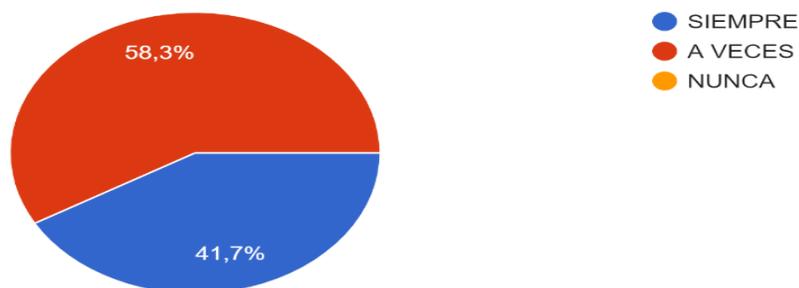


Ilustración 11 Encuesta trabajadores, pregunta 4

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Los incentivos para los colaboradores de Tapilujos Special son favorables, promoviendo una competencia entre colegas, con la finalidad de obtener buenos resultados en la empresa.

TRABAJA EN EQUIPO DE MANERA AFECTIVA?

12 respuestas

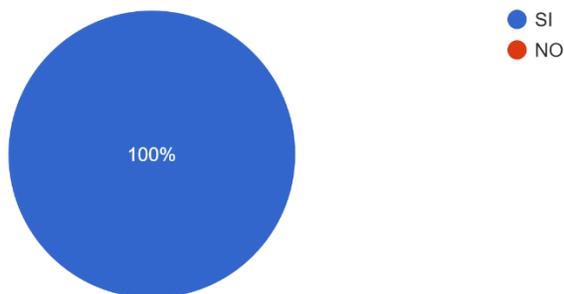


Ilustración 12 Encuesta trabajadores, pregunta 5

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

El trabajo en equipo es pilar fundamental para Tapilujos Special, todos sus procesos se ejecutan de manera grupal si es necesario, recibiendo apoyos en situaciones que se requieran, fortaleciendo un buen ambiente laboral.

EL JEFE INMEDIATO ESCUCHA SUS OPINIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES?

12 respuestas

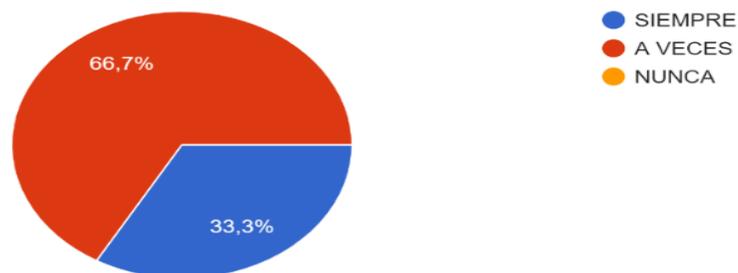


Ilustración 13 Encuesta trabajadores, pregunta 6

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Se evidencia que un 33% afirma que el jefe inmediato escucha las sugerencias u opiniones para la toma de decisiones, por otro lado, un 67% establece que “a veces” sus opiniones se tienen en cuenta para la toma de decisiones.

CONSIDERA QUE LE PAGAN LO JUSTO POR SU TRABAJO?

12 respuestas

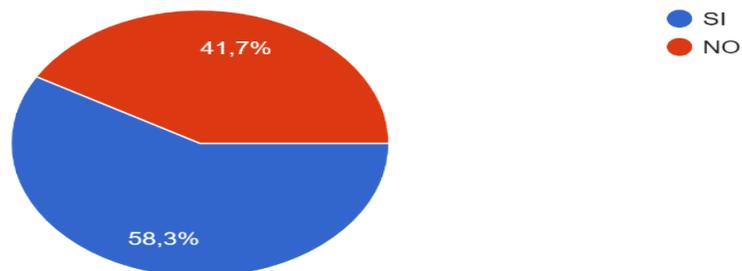


Ilustración 14 Encuesta trabajadores, pregunta 7

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Para un 58% de los colaboradores, demuestran que la remuneración de su trabajo es bien retribuida, un 42% no se siente satisfecho, es un porcentaje que se requiere disponer a revisión, ratificando un bajo porcentaje de rotación debido a inconformidades.

EL HORARIO LABORAL LE PERMITE ATENDER SUS NECESIDADES PERSONALES?

12 respuestas

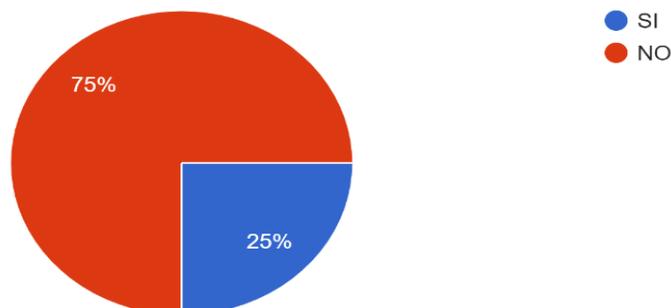


Ilustración 15 Encuesta trabajadores, pregunta 8
Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

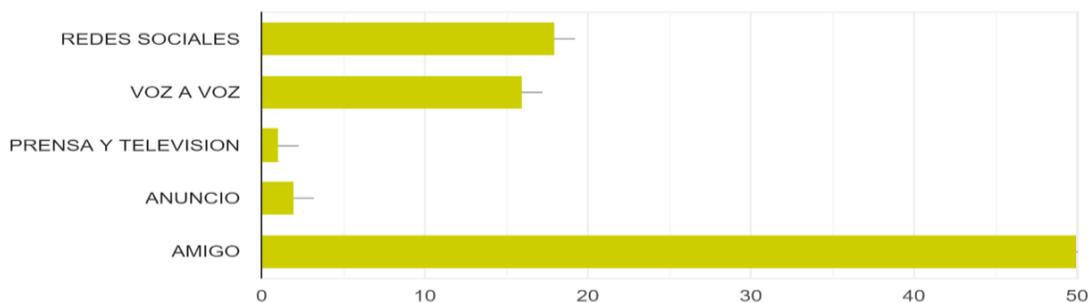
La demanda de tiempo laboral desempeñada por los colaboradores de Tapilujos Special resalta que no se permite atender necesidades personales, es un factor que se debe cambiar y alivianar las cargas laborales, fomentando una distribución de tiempos de trabajo de acuerdo a lo establecido por la normatividad.

12.2 ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

La presente encuesta se realiza con el fin de medir el nivel de satisfacción que los clientes sienten, en cuanto al servicio, producto, calidad y precio de la empresa frente a sus competidores, la idea principal es analizar cada una de las preguntas y ver la perspectiva que tienen ellos de la organización, para así mismo poder mejorar o mantener las estrategias de mercado.

COMO SE ENTERO ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN?

74 respuestas



Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Ilustración 16 Encuesta clientes, pregunta 1

EJE Y: Representa los medios por los cuales se da a conocer la empresa.
 EJE X: Representa el número de clientes encuestados.

MEDIOS DE VISUALIZACION	PROMEDIO CLIENTES
REDES SOCIALES	19 (24,7 %)
VOZ A VOZ	16 (20,8 %)
PRENSA Y TELEVISION	1 (1,3 %)
ANUNCIO	3 (3,9 %)
AMIGO	53 (68,8 %)

La mayor fuente de reconocimiento de la empresa es reflejada por clientes antiguos, que, gracias a una buena atención, ofreciendo calidad en sus productos recomiendan la marca con sus amigos.

QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA DE LA EMPRESA EN GENERAL?
 74 respuestas

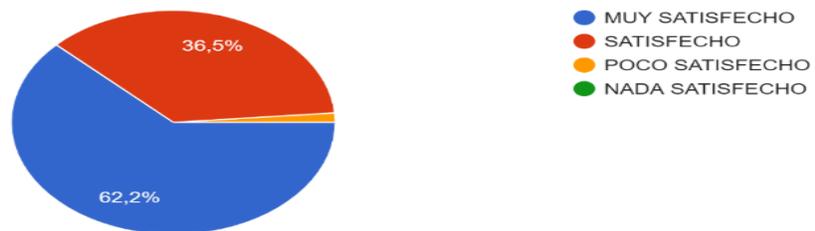
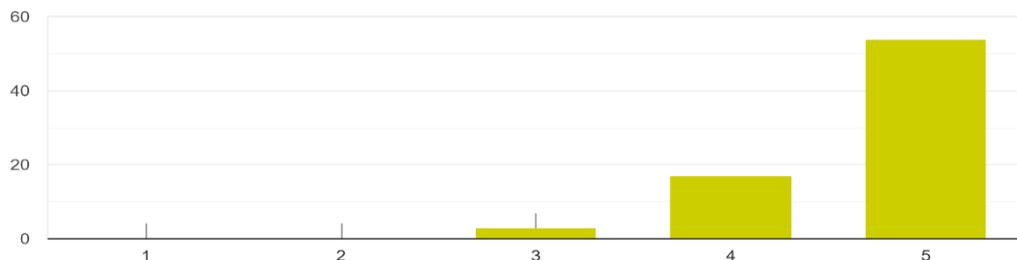


Ilustración 17 Encuesta clientes, pregunta 2
 Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

El 62% de los clientes demuestran que su experiencia con la empresa en términos generales es buena, es un resultado alentado, proyectando a satisfacer a toda la clientela en general.

DE 1 A 5, COMO CALIFICA LA CALIDAD DE LA ATENCION RECIBIDA?
 74 respuestas



Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia
 Ilustración 18 Encuesta clientes, pregunta 3

Tapilujos Special siempre se ha reconocido por la atención al cliente, contando con asesores capacitados para resolver cada una de las inquietudes que presente el usuario; los clientes de la empresa consideran que la calidad tiene una participación de 5, siendo esta la mayor calificación.

EJE Y: Representa los aspectos a mejorar de la empresa

EJE X: Representa el promedio de clientes que consideran el aspecto a mejorar.

EJE Y	EJE X
ATENCION AL CLIENTE	14 (18.2%)
PRECIO	22 (28,6 %)
CALIDAD	2 (2,6 %)
PRODUCTO	5 (6,5 %)
PUBLICIDAD	45 (58,4 %)

COMO VALORARIA PROFESIONALMENTE A LA ORGANIZACIÓN?

74 respuestas

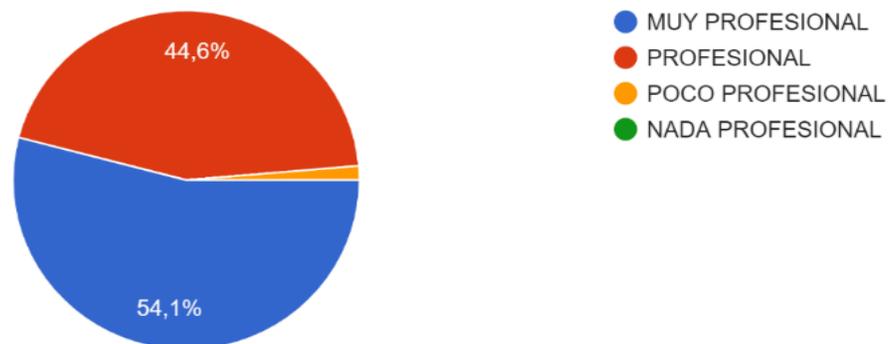


Ilustración 19 Encuesta clientes, pregunta 4

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Para los clientes de Tapilujos Special, valoran como muy profesional sus procesos, servicios y productos ofrecidos. Es preciso mencionar que la empresa debe mejorar aspectos internos y externos, pero su dirección está bien encaminada.

CONSIDERA QUE EL PERSONAL ES CAPACITADO PARA BRINDAR LA MEJOR ATENCIÓN?

74 respuestas

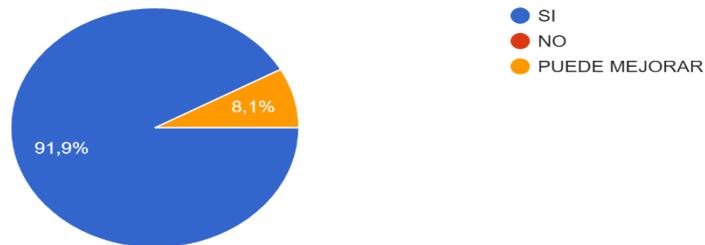


Ilustración 20 Encuesta clientes, pregunta 5

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Teniendo en cuenta que la empresa Tapilujos Special ofrece un gran portafolio, su personal se encuentra capacitado para atender y satisfacer cada una de las necesidades de los clientes.

LOS PRODUCTOS SON DE BUENA CALIDAD Y MANTIENEN UN PRECIO ASEQUIBLE?

74 respuestas

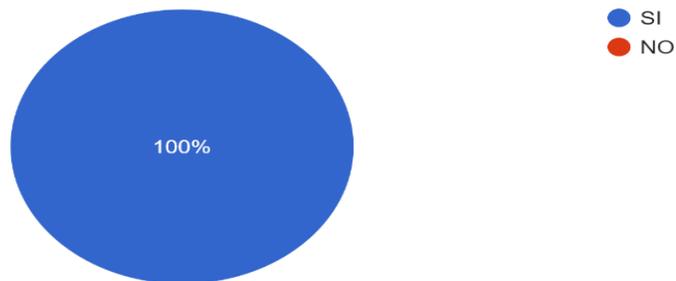


Ilustración 21 Encuesta clientes, pregunta 6

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Mantener calidad a buenos precios ha sido un reto para la organización, teniendo en cuenta que su competencia es fuerte, es por esto que se promueve contar con un servicio de calidad y ofrecer los productos a un precio asequible.

QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR LA ORGANIZACION?

74 respuestas

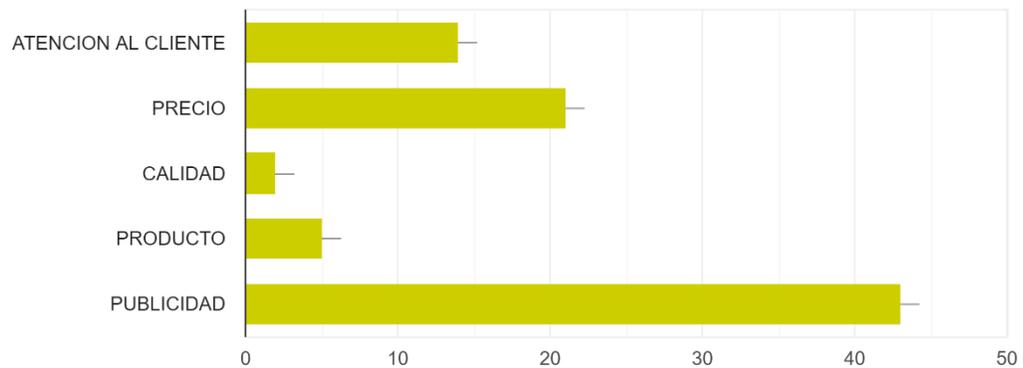


Ilustración 22 Encuesta clientes, pregunta 7

Fuente: grafica Google Forms, encuesta elaboración propia

Si bien es cierto, el mundo global se mueve entorno a la tecnología, es por esto que los clientes de Tapilujos Special, sugieren que se mejore la publicidad, logrando tener más impacto y un alcance alto, desarrollando un mejor posicionamiento.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Se puede analizar que la organización internamente tiene fallas considerables, como recomendación se sugiere que la empresa cuente con un manual de funciones para el buen funcionamiento interno y una mejor organización.

Sus colaboradores trabajan de manera afectiva y siempre buscan solución a sus problemas por encima de culpar a sus compañeros, manifiestan que el área de trabajo es cómoda y justa para cumplir con sus funciones, en la mayoría de ocasiones se presentan eventualidades las cuales no les permiten realizar todas sus funciones debido al corto tiempo que tiene para realizarlas, también manifiestan que trabajar en la organización es de gran agrado sin embargo consideran que el pago no es lo suficientemente justo por las funciones que ejercen diariamente y por el horario laboral, el cual les afecta ya que no pueden realizar o ejecutar sus necesidades personales.

Se sugiere al empleador ser un poco más flexible en cuanto al salario y horario laboral para la satisfacción de sus empleados, así como también reconocer su arduo trabajo con algún tipo de bono o incentivo.

Actualmente la empresa es superior a sus competidores, pero atendiendo este tipo de fallos internos y externos, Tapilujos Special puede llegar a posicionarse como la número 1 a nivel nacional.

La mayoría de los clientes de tapilujos son recomendados por los clientes más frecuentes, se puede evidenciar que más del 50% de los encuestados conocen la organización gracias a la recomendación de sus amigos más cercanos por una buena experiencia en él, los aspectos que se deben mejorar son en la publicidad y marketing para una mayor relevancia de la empresa frente a sus futuros clientes. Se puede evidenciar que la mayoría de los clientes recomendarían los productos y servicios de la organización gracias a su buena calidad, precio, funcionamiento y promoción.

La atención recibida por los clientes es bastante satisfactoria, pero es una de las acciones que se proponen mejorar a futuro, en vista de que los asesores no cumplen con las capacitaciones que se requieren en algunos de los productos que se ofrecen, se sugiere mejorar para así mismo incrementar las ventas porcentualmente.

La organización frente a sus clientes se caracteriza como profesional, aunque hay muchos aspectos los cuales se deben tener en cuenta para ser una empresa más organizada, como, por ejemplo: contar con personal especializado en sus productos de mayor demanda, tener una buena gestión interna como lo es el área de recursos humanos. También se evidencia que en un 60% los clientes sienten que los productos adquiridos superan las expectativas que normalmente esperaban, es un porcentaje alto, pero se estima mejorar a un 80% para así mismo crear un tipo de identidad organizacional.

13. ANÁLISIS DEL SECTOR (FUERZAS COMPETITIVAS)

Para ejecutar el análisis del sector (fuerzas competitivas) se utilizó un modelo estratégico planteado por Michael Porter, denominado “cinco fuerzas de Porter”

13.1.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores es media baja, debido a que un 70% de las empresas de la zona están constituidas, se realiza un estudio con dos compañías que entraron en la zona ofreciendo productos y servicios semejantes, Fer Lujos creado en el año 2019 y Moto Jhon creado en 2021, fueron evaluados comparando la localización, Lealtad de clientes, numero de competidores, experiencia de venta, disponibilidad de productos, guerra de precios, diferenciación de precios y capacidad de entrega. Al analizar cada criterio, se puede evidenciar que el peso que tienen los nuevos competidores es muy bajo con respecto a Tapilujos Special, esto se debe a que la empresa ya está posicionada en el mercado, cuenta con una gran variedad de productos en su portafolio y los precios que maneja son competitivos.

Criterio	Peso	TAPILUJOS SPECIAL 2013		FER LUJOS 2019		MOTO JHON 2021	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Localización	10%	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Lealtad de clientes	15%	5	0,75	2	0,3	2	0,3
Número de competidores	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Experiencia de venta	15%	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Disponibilidad de productos	10%	5	0,5	3	0,3	2	0,2
Guerra de precios	20%	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Diferenciación del producto	5%	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Capacidad de entrega	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Total	100 %		4,45		2,8		2,15

Tabla 2 Amenaza de nuevos competidores
Fuente: Elaborado por los autores

13.1.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Una de las ventajas competitivas que tiene Tapilujos Special consiste en que la compra de productos y materia prima no tiene intermediarios, revendedores o empresas minoristas, la adquisición se hace con proveedores directos y en algunos productos se realiza la importación directamente de China.

Las políticas de la empresa definen que los proveedores directos no pueden comercializar con la competencia. Las relaciones de cliente – proveedor son de alta influencia para Tapilujos Special.

Por otra parte, se tienen en cuenta criterios de costos, entrega de productos, políticas de cambio y aranceles de importación, es importante conocer los costos indirectos para que no afecte en el costo final exponencialmente y poder ofrecer calidad, servicio y precios competitivos.

Criterio	Peso	INDUCASCOS SAS		MT HELMETS		INDUSTRIAS OVI	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Monopolio	15%	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Calidad	15%	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Exceso de demanda	10%	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Costos de productos	10%	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Sostenibilidad de precios	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Aranceles de importación	10%	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Entrega a tiempo	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Cambios por defectos de fabrica	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Total	100 %		4,05		3,75		3,5

Tabla 3 El poder de negociación con los proveedores
Fuente: Elaborado por los autores

13.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

La siguiente fuerza permite determinar que estrategias implementar para impedir que el ingreso de empresas ofrezca productos que la empresa comercializa, también se debe tener en cuenta que la Resolución No. 23385 de 2020, del Ministerio de Transporte, donde limita a las empresas a comercializar cascos que

no cumplan con la resolución vigente, se exige que los cascos deben estar certificados con una de las siguientes normas ECE 2205 (europea), DOT (norteamericana), NTC (colombiana)

De acuerdo con la tabla 3 se identificó 6 variables de amenazas de productos y servicios sustitutos, para cascos, indumentaria y accesorios, permitiendo conocer que segmento de productos tienen una amenaza más alta de productos sustitutos, los cascos, son los productos que obtienen una participación de amenaza más alta, cabe resaltar son los productos con mayor rotación en la empresa; es una amenaza que se puede combatir ofreciendo cascos con estándares de calidad, certificaciones bajo normatividad vigente y precios favorables respecto a la competencia.

Criterio	Peso	CASCOS		INDUMENTARIA		ACCESORIOS	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Normatividad vigente	15%	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Calidad	15%	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Producto innovador	20%	4	0,8	3	0,6	5	1
Costos de productos	20%	4	0,8	4	0,8	5	1
Importadores directos	15%	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Nuevas tendencias	15%	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Total	100 %		5,5		4,6		4,45

Tabla 4 Amenaza de productos y servicios sustitutos
Fuente: Elaborado por los autores

13.1.4 PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES

Es preciso mencionar que el segmento de clientes es bastante alto, las exigencias y condiciones de los productos es relevante con razón al precio, servicio y calidad, es por esto que se debe implementar estrategias que satisfacen la necesidad de sus usuarios.

El desarrollo de la fuerza del poder de negociación con los clientes se califica a partir de las 3 empresas más posicionadas en el mercado que son: Tapilujos Special, Mellos Paint y Mercamotos, dejando como resultado en mejor posición a la empresa Tapilujos Special con un 4,8% de participación, una de las ventajas competitivas respecto a la competencia es su variedad en productos, permite ser preferentes a la hora de adquirir algún producto para motociclistas.

De acuerdo con la tabla 4 se describen diferentes variables que involucra de manera directa la relación, cliente – empresa, donde nos arroja un nivel alto en la evaluación final del poder de Negociación con los clientes, es preciso mencionar que el análisis se realizó a partir de información de clientes potenciales, de mayor influencia y expertos en mecánica automotriz que son clientes indirectos del mercado.

Criterio	Peso	TAPILUJOS ESPECIAL		MELLOS PAINT		MERCAMOTOS	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Satisfacción al cliente	20%	5	1	4	0,8	2	0,4
Precio	15%	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Producto innovador	10%	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Políticas de cambio	10%	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Variedad de productos	20%	5	1	3	0,6	4	0,8
Nuevas tendencias	10%	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Envíos nacionales	5%	5	0,25	4	0,2	2	0,1
Método de pago	10%	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Total	100%		4,8		3,7		3,15

Tabla 5 Poder de negociación con los clientes
Fuente: Elaborado por los autores

13.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Usualmente esta fuerza es la de mayor importancia, dado que la competitividad de una empresa se disminuye cuanto mayor sea el número de empresas que ofrecen productos o servicios similares, es por dicha razón que se deben incluir variables de mayor importancia, con finalidad de adquirir estrategias de mercadeo que permitan ser mejor posicionados en el mercado.

A partir de los competidores más fuertes que son Mellos Paint y Mercamotos se realizó el análisis dando como resultado una participación de 4,65 por Tapilujos Special, calificado como la empresa del mercado mejor posicionada, los criterios evaluadores se destacan relacionando la empresa, producto, servicio, calidad, precio, ubicación, entre otras.

Criterio	Peso	TAPILUJOS SPECIAL		MELLOS PAINT		MERCAMOTOS	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Ubicación	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Valor de la marca	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Publicidad	5%	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Satisfacción al cliente	10%	5	0,5	4	0,4	2	0,2
Precio	10%	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Producto innovador	10%	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Políticas de cambio	5%	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Variedad de productos	20%	5	1	3	0,6	4	0,8
Nuevas tendencias	10%	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Envíos nacionales	5%	5	0,25	4	0,2	2	0,1
Método de pago	10%	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Total	100%		4,65		3,75		3,2

Tabla 6 Rivalidad entre los competidores
Fuente: Elaborado por los autores

De acuerdo con la tabla 6 y teniendo esta fuerza como la estructura general de las 5 fuerzas de Porter, se evaluaron 8 variables de importante relevancia, cuyo objetivo es reconocer la influencia que tienen los competidores directos con la empresa, obteniendo como resultado final un 37% de participación media baja, cabe mencionar que el análisis se realizó con base a los 3 competidores de mayor alcance como lo son: Moto ruedas, Mellos Paint y Mercamotos. Estudiando la capacidad de planta, ubicación, costos fijos, entre otros.

13.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de factores internos permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas, determinando el impacto generado, la siguiente herramienta se diseña a partir de las fortalezas y debilidades más relevantes de cada área, logrando identificar falencias y desarrollar las estrategias necesarias.

A partir de los resultados obtenidos de la tabla 6 se destaca que el área operativa de la empresa Tapilujos Special es mala, debido a que no tiene definidos procesos de compra, distribución y entrega, en desarrollo e investigación no se fomenta gracias al buen posicionamiento, pero se debe realizar un constante seguimiento para seguir siendo estable a través del tiempo y en tecnología la empresa no tiene

un software definido para manejar los inventarios, stock de productos, proyecciones de ventas y devoluciones de productos.

Cabe resaltar que la empresa se ha logrado posicionar gracias a una buena administración, contando con un talento humano capacitado y dispuesto a ofrecer cada uno de los productos que comercializa Tapilujos, como resultado de esta buena gestión se obtiene un margen de rentabilidad alto.

Factor crítico de éxito	valor	Calificación	Resultado Ponderado	Interpretación
FORTALEZAS				
Administración	15%	4	0,6	BUENA
Talento humano / cultura	15%	4	0,6	BUENA
Marketing/Ventas/Portafolio	20%	4	0,8	BUENA
Finanzas/Contabilidad	15%	3	0,45	REGULAR
Identidad empresarial	10%	3	0,3	REGULAR
Total Fortalezas	75%			
DEBILIDADES				
Área operativa	10%	4	0,4	MALA
Tecnología	10%	2	0,2	MALA
Desarrollo e investigación	5%	3	0,15	MALA
Total debilidades	25%			
Total FO – DE	100%		3,5	

Tabla 7 Matriz de evaluación de factores internos

Fuente: Elaborado por los autores

13.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL ÁREA OPERACIONAL

A partir de la matriz de evaluación de factores internos, se procede a realizar un análisis en las áreas internas y externas críticas para el área operacional de la empresa Tapilujos Special, los resultados obtenidos permiten establecer las variables determinantes para diseñar un plan de acción en beneficio de la organización.

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS INTERNAS			
Administración	0.25	4	1
• Gestión del conflicto	0.08		
• Trabajo en equipo	0.08		
• Ética	0.09		
Marketing/Ventas/Portafolio	0.17	3	0.51
• Publicidad	0.04		
• Manejo de redes sociales	0.03		

● Captación de la marca	0.04		
● Variedad de productos	0.03		
● Stock inventarios	0.02		
● Servicio al cliente	0.02		
DEBILIDADES INTERNAS			
Operaciones/Logística/Infraestructura	0,05	2	0,1
● Gestión de costos	0.01		
● Rotación de inventarios	0.01		
● Visibilidad de productos	0.01		
● Proyección de productos	0.01		
Tecnología	0.05	2	0.10
● Software ventas	0.03		
● Proceso de crecimiento	0.01		
● Capacitación	0.01		
Investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
● Regulaciones gubernamentales	0.01		
● Mejoras de productos	0.02		
● Nuevas tendencias de productos	0.02		

Tabla 8 Factores críticos de éxito del área operacional
Fuente: Elaborado por los autores

13.4 ÁRBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET

Según Marc Giget²⁶, una organización puede verse como un árbol de competencias, y no puede reducirse sólo a sus productos y sus mercados. Hay que conocer cuáles son sus raíces, sus competencias técnicas; el tronco, la capacidad que tiene de poner en práctica sus planes y programas; tanto sus ramas y sus hojas, mercados y líneas de productos o servicios.

Para desarrollar la matriz diseñada por Giget se evaluará la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnología y del talento humano, logrando identificar las fortalezas y debilidades con base en el árbol de competencias

ÁRBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET						
ÁRBOL DE	RAÍZ		TRONCO		RAMA	
COMPETENCIAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
CAPACIDAD DIRECTIVA	Su servicio de ventas y atención al cliente es efectivo	No existe un departamento comercial, operativo, financiero estructurado	Personal capacitado para desempeñar el servicio de venta, sus conocimientos en el servicio hacen lograr al cliente una satisfacción agregada	Falta de gestión de acciones logísticas, se presentan falencias en procesos de compra y distribución	Agresividad para enfrentar la competencia, se considera que la empresa tiene la capacidad a través de varios factores competitivos para destacarse de la competencia.	Sistemas de control, la empresa no tiene constituido una gestión de control.

²⁶ Prospectiva Estratégica: problemas y métodos 1989

ÁRBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET						
ÁRBOL DE	RAÍZ		TRONCO		RAMA	
COMPETENCIAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fuerza de servicio, calidad, exclusividad, es una de sus mayores fortalezas porque tienen un alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios, además lo hacen teniendo en cuenta las peticiones de los clientes.		Lealtad y satisfacción del cliente, se considera que la empresa por motivo de su alto nivel de calidad tiene una estrategia de fidelización con el cliente lo conlleva a su retención y satisfacción en el servicio.		Portafolio de producto, la empresa provee de una amplia variedad de productos, enfocada a diferentes segmentos de clientes y esto es una fortaleza frente a sus competidores que trabajan con lo básico.	
			Programas post venta, es una fortaleza porque la empresa a través de la atención al cliente, reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.		Participación en el mercado, es una fortaleza porque la empresa se encuentra muy bien posicionada en su entorno y es reconocida por la sociedad.	
CAPACIDAD FINANCIERA	Comunicación y control gerencial, se considera una fortaleza porque existe una comunicación asertiva y continua entre el dueño y sus colaboradores.		Inversión de capital, capacidad de satisfacer la demanda, es una fortaleza porque el capital se encuentra en una posición óptima para hacer frente a sus obligaciones e inversiones dentro de la empresa.	Elasticidad de demanda con respecto a los precios, se considera debilidad porque la empresa no está susceptible a cambios en los precios, lo que genera una pérdida de un nuevo segmento de mercado con menos recursos que puedan acceder a sus servicios.	Rentabilidad del retorno de la inversión, la empresa refleja unos beneficios óptimos en sus utilidades de acuerdo a lo invertido.	Liquidez, disponibilidad de fondos interno, se presenta como debilidad porque la empresa no cuenta con fondos efectivos esperados que solventen un crecimiento como abrir una nueva sucursal.

ÁRBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET						
ÁRBOL DE	RAÍZ		TRONCO		RAMA	
COMPETENCIAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Nivel tecnológico, es una fortaleza porque la empresa cuenta con un nivel tecnológico adecuado y necesario de acuerdo a la prestación de sus servicios.		Capacidad de innovación, la empresa ha demostrado una calidad en el servicio y a través de los años un crecimiento en los mismos, esto en referencia a la ampliación de su portafolio de servicios lo que la hace innovadora.	La fuerza de patentes y procesos, es una debilidad porque la empresa no está constituida y tampoco maneja un sistema de evaluación de gestión y control de sus procesos internos.		Economía de escala, es considerada una debilidad porque aún con sus ventajas competitivas y su potencial de crecimiento la empresa no demuestra interés en proyectarse en un ámbito más grande.
		Procesos automatizados, es una debilidad porque la empresa no ha empezado a utilizar herramientas de software para llevar un control de ventas, ingresos y salidas de inventario, costes de productos.				
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Experiencia técnica, la empresa es reconocida a través de los últimos años por la experiencia en la región, y más aún por la calidad que ofrece.		Motivación, el representante y dueño de la empresa se esfuerza por mantener a sus colaboradores, promoviendo el ánimo e interés por la labor.		Nivel de remuneración, de acuerdo a los colaboradores el salario por la prestación del servicio es remunerado más comisiones por ventas mensuales, esto es una fortaleza porque genera motivación.	

Tabla 9 árbol de competencia de Marc Giget
Fuente: Elaborado por los autores

13.5 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS DE SU PRESENTE, PASADO Y FUTURO

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS DE SU PRESENTE, PASADO Y FUTURO			
	PASADO (2017)	PRESENTE (2022)	FUTURO (2026)
RAÍCES	La calidad, se presentaba de forma importante en la empresa, basada en una estrategia de fidelización y valor agregado. La comunicación y control gerencial tomó sus inicios puesto que a principios no se impartía. El Nivel tecnológico, era poco ya que se contaba con los equipos básicos. Los procesos automatizados, no se evidenciaban porque no había una organización.	Hoy en día la calidad es una ventaja competitiva de la empresa porque sus servicios son prestados con diferenciación de la competencia y teniendo en cuenta las sugerencias del cliente que hacen tener exclusividad.	Se espera que para el año 2026 la calidad sea excepción y su nivel de valoración por parte de los clientes siga siendo importante para contratar los servicios, se proyecta que la empresa asuma los roles logísticos de manera óptima, reduciendo los costes de mercancía sin disminuir la calidad.
TRONCOS	El sistema de toma de decisiones, se enfoca única y exclusivamente al propietario sin tener en cuenta sugerencias. La satisfacción del cliente era plena, pero con altas expectativas de innovación por parte de la empresa, no se empleaban programas postventas para la retención de clientes, la inversión de capital era insuficiente. En cuanto a la capacidad de innovación la empresa comenzaba a ampliar su portafolio de servicios para la demanda del cliente.	Sistema de toma de decisiones, se amplió a niveles de la empresa, teniendo en cuenta la participación activa de sus colaboradores, la lealtad y satisfacción del cliente son altos ya que las personas se familiarizan con la empresa y el índice de recontractación es alto, la empresa se preocupa por sus clientes por eso para este año ya se adopta programas post ventas para retener y fidelizar sus clientes, la inversión de capital es suficiente para satisfacer la demanda e invertir para el crecimiento de la misma si así lo desea.	Se espera que el sistema de toma de decisiones sea fuerte y enfocado a las mejores propuestas para el crecimiento y la innovación, también que los clientes de la empresa sean perdurables y nunca abandonen los servicios de la misma por eso los programas post ventas serán más intensivas y se agregara valor para promover los servicios
RAMAS	Se iniciaba a crear estrategias para enfrentar la competencia, el portafolio de servicios era importante ya que existía variedad comparada a la de las empresas competidoras. La participación en el mercado era representativa a nivel local y la empresa era reconocida por la comunidad. La empresa no tenía un sistema de control de sus procesos, la liquidez era la suficiente para hacer frente al negocio y no se pensaba en una economía de escala; por último, el nivel de remuneración era bajo.	La agresividad para enfrentar la competencia se presenta fuertemente ya que cuenta con servicios exclusivos, también la calidad es alta y la capacidad de innovación desde sus inicios ha estado bien marcada, su portafolio de servicios es muy amplio y se presenta para varias necesidades y gustos de los clientes, esto contribuye de manera significativa a que la participación en el mercado sea alta en cuanto a lo local y regional.	Se espera que la empresa siga siendo agresiva para enfrentar la competencia y que su portafolio de productos se mantenga con los servicios que valoricen la empresa para que la participación en el mercado siga siendo competitiva a nivel local y regional. Por otro lado, tener una rentabilidad alta a partir de buenos proveedores, minimizando costos.

Tabla 10 análisis de las variables internas de su presente, pasado y futuro
Fuente: Elaborado por los autores

13.6 MATRIZ POAM

A partir de la matriz POAM se destacan variables externas de la empresa, donde se identifican amenazas y oportunidades, estas pueden afectar de forma positiva o negativa. Con relación a las variables estudiadas en el entorno externo, se desarrollará estrategias para realizar una planificación estratégica exitosa.

Título de la matriz	Matriz de perfil de Oportunidades y amenazas del medio							
Objetivo	Identificar las oportunidades y amenazas del entorno y evaluar su impacto con relación al potencial de crecimiento de la empresa							
ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONÓMICO	Ley de financiamiento del gobierno nacional		X				X	
	Tasas de interés			X			X	
	Política laboral	X				X		
	Inflación		X	X		X		
	Crecimiento del sector	X				X		
	Acuerdos de libre comercio	X					X	
	Creación de nuevos impuestos			X		X		
	Expectativas del crecimiento real del PIB			X			X	
	Política fiscal		X			X		
	Inestabilidad del sector				X			X
	Aislamiento obligatorio a causa del COVID19					X		
	Incentivos gubernamentales	X					X	
ENTORNO SOCIAL	Desempleo			X			X	
	Distribución del ingreso		X					X
	Paz social		X					X
	No hay discriminación racial		X					X
	Presencia de clase media	X				X		
	Aumento en la inversión en seguridad	X					X	
	Incremento del índice delincencial			X		X		
	Sistema educativo y nivel de educación				X		X	
	Incremento de migrantes de países vecinos			X		X		
ENTORNO POLÍTICO	Política del país		X				X	
	Monetaria y financiera	X				X		
	Estabilidad política		X				X	
	El congreso apoya a los comerciantes	X				X		
	Participación activa del nuevo gobierno local	X				X		
	Política de seguridad		X				X	
	Participación ciudadana	X						X

Título de la matriz	Matriz de perfil de Oportunidades y amenazas del medio							
Objetivo	Identificar las oportunidades y amenazas del entorno y evaluar su impacto con relación al potencial de crecimiento de la empresa							
ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
	Credibilidad en las instituciones	X				X		
	Política de estímulo a las PYMES	X					X	
ENTORNO TECNOLÓGICO	Telecomunicaciones	X				X		
	Aceptabilidad a productos con alto Contenido tecnológico	X				X		
	Flexibilidad en los procesos	X					X	
	Automatización de los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	X				X		
	Facilidad de acceso a la tecnología	X				X		
	Globalización de la información		X				X	
	Resistencia a cambios tecnológicos			X			X	
	Nivel de tecnología de la competencia			X				X
	Desarrollo de internet y comercio	X				X		
	Nuevas tecnologías industriales	X					X	
ENTORNO COMPETITIVO	Alianzas estratégicas	X				X		
	Internacionalización del negocio financiero	X					X	
	Desarrollo de la banca de inversiones	X					X	
	Inversión extranjera en el sector financiero			X				X
	Rotación del talento humano		X				X	
	Nuevos competidores				X		X	
	Entrada de posibles mercados sustitutos			X			X	
	Capacidad directiva			X		X		
	Relación calidad/precio	X					X	
Diferenciación en la prestación del servicio	X				X			
ENTORNO GEOGRÁFICO	Ubicación estratégica	X				X		
	Clima		X					X
	Vías de acceso	X				X		
	Dificultad en el transporte terrestre/aéreo				X			X
	Condiciones ambientales		X					X

Tabla 11 Matriz POAM

Fuente: Elaborado por los autores

13.7 MATRIZ DOFA

Al desarrollar los factores críticos de éxito internos y externos, se procedió a utilizar la herramienta DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para establecer estrategias alternativas para la empresa Tapilujos Special.

FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
1	Líder del sector	1	No hay manual de funciones
2	Portafolio de productos	2	Bajo nivel de investigación y desarrollo
3	Personal capacitado	3	Bajo nivel de segmentación de mercado y Análisis de los clientes.
4	Ubicación	4	Carencia de una plataforma estratégica
5	Productos calificados y certificados	5	Inexistencia de capacitaciones
OPORTUNIDADES: O		AMENAZAS: A	
1	Comercio digital	1	Inestabilidad laboral del talento humano
2	Avances tecnológicos	2	Precios bajos de la competencia que maneja sucursales virtuales a nivel nacional
3	Mejora en los costos operacionales	3	Política arancelaria
4	Alianzas estratégicas con proveedores	4	Aumento del precio del dólar
5	Mayor importancia en formación logística y académica del personal operativo.	5	Aumento del precio de la materia prima

Tabla 12 Matriz DOFA

Fuente: Elaborado por los autores

14. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

14.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

Basado en el diagnóstico desarrollado a la empresa Tapilujos Special, se llevará a cabo la implementación de un diseño de plan de acción, lo que permite determinar cuáles estrategias o métodos son viables para reestructurar o mejorar los procesos que se ejecutan en la empresa, se procede inicialmente a identificar los factores de cambio, enfocando el entorno interno tanto como el externo, cuya identificación de factores de cambio, influye directamente a la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y por último la evolución y control de la estrategia diseñada para el mejoramiento y posicionamiento de la empresa.

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Planes estratégicos	PLA NES T	La empresa en cuanto al uso efectivo de planes estratégicos está en un 40%.	COMPETITIVO
2	Calidad en el servicio	CAL SER	Fuerza de servicio, calidad, exclusividad, es una de sus mayores fortalezas porque tienen un alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios, además lo hacen teniendo en cuenta las peticiones.	COMPETITIVO
3	Participación en el mercado	PAR TM CAD	La participación en el mercado, es una fortaleza porque la empresa se encuentra muy bien posicionada en su entorno y es reconocida por la sociedad.	COMPETITIVO
4	Portafolio de servicios	POR TPT OS	Portafolio amplio de productos, la empresa provee de una amplia variedad de servicios, enfocada a diferentes segmentos de clientes y esto es una fortaleza frente a sus competidores que trabajan con lo básico.	COMPETITIVO
5	Satisfacción del cliente	SAT CLI	En cuanto a la lealtad y satisfacción del cliente, se considera que la empresa por motivo de su alto nivel de calidad tiene una estrategia de fidelización con el cliente lo conlleva a su retención y satisfacción en el servicio.	COMPETITIVO
6	Agresividad para enfrentar la competencia	AGR ECO MP	Agresividad para enfrentar la competencia, se considera que la empresa tiene la capacidad a través de varios factores competitivos para destacarse de la competencia.	COMPETITIVO
7	Capacidad de innovación	CAP INN	Capacidad de innovación, la empresa ha demostrado una calidad en el servicio asumiendo con gran liderazgo las nuevas tendencias en el mercado y a través de los años un crecimiento en los mismos, esto en referencia a la ampliación de su portafolio de productos lo que la hace innovadora.	COMPETITIVO
8	Imagen corporativa	IMA COR	La empresa Tapilujos Special se encuentra muy bien posicionada en la región y los departamentos de Cundinamarca y Tolima, además, se identifica por su valor agregado y la buena responsabilidad social que imparte.	COMPETITIVO
9	Desarrollo de internet y comercio electrónico	ECO MM ER	La empresa asume los retos tecnológicos con una gran capacidad de captación de clientes a nivel nacional, por medio del uso de las tecnologías, cuenta con un portafolio electrónico, redes sociales con alto alcance, permitiendo ser captados por medio tecnológicos en el País	TECNOLÓGICO
10	Disminución de impuestos y apoyo al emprendimiento	DIS IMP	"Reducir la carga tributaria de las empresas que hoy se encuentra en 53% podría tener un impacto sobre el PIB de 0,6%. Eso implica que ascenderá a ritmos de 4%. La ley de financiamiento será importante para seguir en el proceso de consolidación fiscal, reducir las ineficiencias y acelerar el crecimiento https://www.larepublica.co/economia/disminuir-los-impuestos-a-las-empresas-podria-aumentar-el-pib	POLÍTICO

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
11	Decreto 417 de 2020 EMERGENCIA SANITARIA	EME RSA NI	A través del Decreto 417 de 2020, el presidente de la República, Iván Duque, declaró un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional, considerando que pese a las medidas adoptadas anteriormente para contener el contagio del COVID-19, este ha ido en constante aumento. Para hacer esta declaración se tuvieron en cuenta datos de proyección del Instituto Nacional de Salud, y la Dirección de Epidemiología y Demografía del Ministerio de Salud.	SOCIAL
12	Participación del gobierno local	PAR TG OB	La estrategia para mejorar la productividad nacional es aumentar la eficiencia de los procesos públicos mediante la articulación formal de equipos a cargo de las tareas claves, con seguimiento metódico. Cada subsector y cada ciudad región	POLÍTICO

Tabla 13 Identificación de factores de cambio

Fuente: Elaborado por los autores

14.2 CADENA DE VALOR

Es una cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio, empieza con el abastecimiento de materias primas, la segmentación y distribución hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. La Cadena de Valor refleja el crecimiento del negocio, de sus operaciones internas, de las estrategias que se están utilizando para tener un buen resultado.



Ilustración 23 Cadena de valor

Fuente: Elaborado por los autores

14.3 CICLO DE LA GESTIÓN APLICADO A LA EMPRESA “TAPILUJOS SPECIAL”

Según Deming El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos e implementar cambios. El ciclo PHVA es un método de mejoras continuas. No es un proceso que se ejecuta una sola vez, sino un espiral continuo que busca mejorar los procesos e iteraciones.

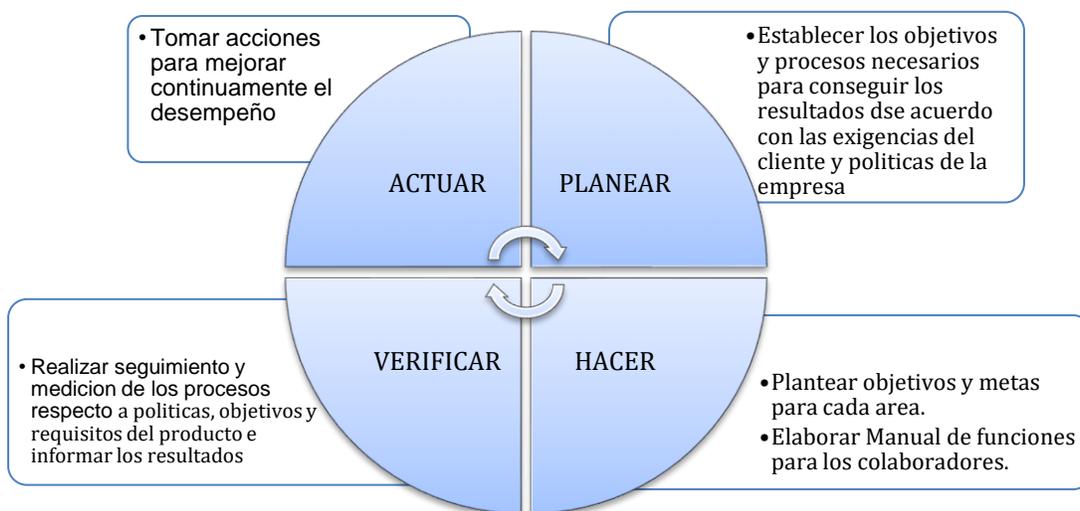


Ilustración 24 Ciclo PHVA
Fuente: Elaborado por los autores

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.²⁷

14.4 MISIÓN

Garantizar un servicio óptimo de asesoría para la comercialización de accesorios y repuestos para motocicletas e indumentaria para motociclistas, satisfaciendo las

²⁷ Wheelen, T. L. (s.f.). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson prentice hall.

necesidades del cliente, apoyado con un equipo humano calificado y comprometido, distribuyendo productos con calidad certificada y brindando una experiencia incomparable, con el objetivo de generar beneficios a nuestros usuarios y colaboradores.

14.5 VISION

Para el 2023 ser la empresa de prestigio, brindar a los usuarios la mejor opción de accesorios y repuestos para motociclistas; ofreciendo una alta gama de productos con altos estándares de calidad; garantizando la satisfacción al cliente. Se proyecta posicionar la marca a nivel regional ampliando los puntos de venta en diferentes municipios del Tolima y Cundinamarca; fortaleciendo el nombre comercial a través de medios digitales y patrocinios en eventos de Motociclismo profesional y amateur. En el 2027 como interés primario y con una estructura organizacional sólida se espera expandir el nombre y los puntos físicos a lugares estratégicos del país, contribuyendo al continuo crecimiento y rentabilidad para el beneficio de clientes y comunidad.

14.6 POLÍTICA ORGANIZACIONAL

La empresa Tapilujos Special tiene el compromiso de garantizar la prestación de sus servicios con estándares de calidad, con el propósito de mantener un proceso de mejora continua, actualización e innovación, que permitan alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, la administración se compromete a estar enfocada hacia el cliente, ofreciendo una alta gama de productos innovadores, acordes con los avances tecnológicos y las exigencias del cliente, logrando satisfacer sus necesidades.

14.7 OBJETIVOS

Realizar análisis de capacidad adquisitiva trimestralmente y diseñar un sistema de evolución de gastos buscando reducirlos sin disminuir calidad y atención, enfocándonos es una mayor rentabilidad.

Contar con 5 aliados estratégicos cuyo aporte sea clave para el desarrollo de la organización.

Mantener un buen marketing y constante estudio de mercado para fidelizar clientes y obtener valor en nuestro nicho de mercado, incrementando la visibilidad de la marca en el mercado, logrando mantener posicionados como líderes de la actividad económica.

Prestar un servicio de calidad y en condiciones de seguridad, ofreciendo experiencia de compra única, enfocado en satisfacer las necesidades del cliente
 Trazar un desempeño financiero a largo plazo, con capacidad para abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional.

14.8 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNAS POR MEDIO DEL USO DE UNA MATRIZ FODA

A partir de la herramienta de FODA desarrollada en el diagnóstico de la empresa Tapilujos Special, se diseña un plan de estrategias de alternativas posibles, luego de tener la lista de oportunidades y amenazas externas, las podemos relacionar con las debilidades y fortalezas internas aportando ideas estratégicas de retroalimentación y defensivas.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO FODA		Fortalezas	Debilidades
		F1- Líder del sector	D1- no hay manual de funciones
F2- Portafolio de productos	D2- Bajo nivel de investigación y desarrollo		
F3- Personal capacitado	D3- Bajo nivel de segmentación de mercado y Análisis de los clientes.		
F4- ubicación	D4- carencia de una plataforma estratégica		
F5- productos calificados y certificados	D5- inexistencia de capacitaciones		
F6- Reconocimiento de la marca			
OPORTUNIDADES	O1- avances tecnológicos	ESTRATEGIAS DE RETROALIMENTACIÓN	
	O2- Comercio digital	D5-O4. Crear alianzas con el SENA y adquirir capacitaciones acerca de NTC en el sector de mercadeo, atención al cliente.	
	O3- demanda creciente	D4-O1. Crear plataformas donde se desarrolle mensualmente la plataforma estratégica y donde se pueda medir el cumplimiento de las metas planteadas y socializar a los colaboradores.	
	O4- Mayor importancia en formación logística y académica del personal operativo.	D3-O3. Implementar capacitación del personal en manejo de tecnología y productividad para cumplir con la calidad que merece el cliente.	
	O5- Mejora en los costos operacionales	D1-O2. Diseñar un manual de funciones que especifique los cargos y sus funciones así mismo socializar, recibir opiniones y sugerencias de los colaboradores para el funcionamiento y cumplimiento del mismo, incentivando al talento humano a utilizar el comercio digital para fortalecer las ventas	
	O6- Alianzas estratégicas con proveedores		
AMENAZAS	A1- inestabilidad laboral del talento humano	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
		A2-F1. Garantizar estándares de calidad y precios competitivos, generando confianza al cliente y presentando el producto en físico, demostrando los valores organizaciones que se desarrollan en la organización.	
	A2- Precios bajos de la competencia que maneja sucursales virtuales a nivel nacional	A2-F6. Capacitar al personal de la organización, promoviendo una motivación continua, cuya finalidad sea mitigar la rotación de personal, favoreciendo la identidad y el prestigio de la marca.	
	A3- Política arancelaria	A5-F5. A través de las alianzas empresariales, reconocer las políticas arancelarias del país, esto con la finalidad de conocer los costos indirectos y realizar las compras en términos favorables para la empresa.	
	A4- aumento del precio del dólar	A5-F2. La gran mayoría del portafolio de la empresa es de proveniente del exterior, se propone realizar estudios de la economía global, para que las variaciones del precio del dólar no tengan un alto impacto en los costos de la materia prima	
A5- aumento del precio de la materia prima			

Tabla 14 Estrategias cruce FODA
 Fuente: Elaborado por los autores

15. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva” (Porter, 1985).

A partir de la ventaja competitiva dispuesta por Porter²⁸ se redireccionará las estrategias utilizadas actualmente por la organización, promoviendo un plan de ventaja competitiva a largo plazo, el diseño se inicia a partir de dos aspectos, liderazgo en costos y diferenciación del producto.

15.1 LIDERAZGO EN COSTOS

Al aplicar la estrategia de liderazgo en costos, la empresa Tapilujos Special busca comercializar sus productos a un menor costo que su competencia, sin afectar la calidad y políticas de la empresa.

Mediante esta estrategia lo que la empresa se enfoca es en aumentar proporcionalmente el margen de ventas a fin de aumentar la participación en el mercado.

15.1.1 ACCIONES PARA REDUCIR LOS COSTOS

- Lograr relaciones empresariales con proveedores directos, permitiendo manejar un monopolio de productos, ser la empresa que ofrece mayor variedad a un bajo costo, sin vendedores intermediarios.

²⁸ Porter, M. (1985). *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Obtenido de La ventaja competitiva según Michael Porter.

- Compras de mercancía en grandes volúmenes a fin de obtener precios más favorables, estudiar fechas específicas donde la demanda es alta y la rotación de inventario sea óptima.
- Indicación al personal administrativo, operativo y de ventas a la reducción de costos, aprovechando al máximo los recursos.
- Financiamiento disponible del capital de trabajo, las entidades financieras aplican un financiamiento permitiendo la compra de productos en cualquier momento a un costo competitivo.
- La gerencia realizará un constante control de costos, optimizando y evitando desperdicios.

15.2 DIFERENCIACIÓN

La empresa Tapilujos Special se diferenciará de la competencia en el mercado ofreciendo un portafolio amplio, con productos nacionales e importados, segmentando las motocicletas tipo Scooter, Motocross, 2 tiempos, Enduro, Naked, entre otras; todos los productos con altos estándares de calidad y precios competitivos, el servicio es un gran diferencial para la empresa, buscando captar un mayor número de clientes, creando valor y fidelidad.

15.2.1 ACCIONES PARA DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA

- Portafolio de productos
- Experiencia del servicio
- Calidad e innovación
- Diferencia de la marca
- Diferencia de precios
- Variedad en gamas de productos
- Personal capacitado
- Métodos de pago
- Políticas de cambio y garantías
- Estética de productos

15.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una alianza estratégica es una asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo. Las alianzas entre empresas o unidades de negocio se han convertido en una realidad en la vida de las empresas modernas.²⁹

Con la práctica y desarrollo de alianzas estratégicas Tapilujos Special se diferenciará de su competencia, aportando al crecimiento de la organización buscando soluciones del mercado y opciones de expansión en su mercado, esto con el fin de hacer frente a las competencias.

Las alianzas que Tapilujos Special ha logrado adquirir a través de la perduración en el mercado son INDUCASCOS, INDUSTRIAS OVI, MT HELMETS, industrias que generan un alto impacto en la relación con la empresa, siendo ellos promotores del servicio con calidad y fidelizando a la Tapilujos Special al comercializar únicamente con ellos en el municipio de Cundinamarca.

Los resultados obtenidos gracias a las alianzas de Tapilujos Special lograron aumentar la rentabilidad y tienen un valor positivo con la empresa, cooperando con el crecimiento y expansión.

Las razones por las que la empresa formalizo alianzas con diferentes proveedores de su actividad comercial fueron con la finalidad de adquirir cantidad en volumen, monopolizar el mercado fortaleciendo la competitividad, reduciendo el riesgo financiero al dinamizar los productos tendencia con un periodo de pago después de 1 mes, logrando satisfacer las necesidades de su segmento de clientes.

15.4 ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESPECÍFICAS DE OPERACIONES

Los objetivos del área operativa se concentran en mejorar la calidad, los costos y el nivel de servicios, para determinar la perspectiva de objetivos operativos se enfocarán en costos, calidad, entrega y flexibilidad, logrando comprender cómo estas variables contribuyen a la creación de valor de los clientes. Para desempeñar este proceso es necesario reducir u optimizar los costos, por otro lado, potenciar la calidad, la rotación de inventarios y la flexibilidad operativa.

²⁹ Wheelen, T. L. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. pearson prentice hall.

OBJETIVOS		
1	Costo	Transformar el costo total operativo de importación y transporte de productos
2	Calidad	Mejorar la satisfacción al cliente
3	Entrega	Cumplir con los tiempos de entrega acordados
4	Flexibilidad	Tener la capacidad para asumir cualquier cambio interno, logrando responder a las necesidades del entorno

*Tabla 15 Objetivos de área de operaciones
Fuente: Elaborado por los autores*

Las acciones que se llevaran a cabo para cumplir con los objetivos se ejecutaran aprovechando la capacidad instalada de la empresa, optimizando los recursos innecesarios, haciendo uso de las tecnologías de la mano con procesos certificados, estandarizados y de calidad.

16. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de contribuir a una implementación exitosa de las soluciones propuestas, se considera necesaria la elaboración de un plan para gestionar los cambios en la empresa. La mejora requerida se diseñó a partir del diagnóstico realizado a lo largo del trabajo, se enfocará no solo a nivel técnico y funcional, sino también en la correcta ejecución de las mejoras propuestas en la práctica operacional, en el seguimiento constante a todo el talento humano y las partes involucradas en los procesos sugeridos. Se entiende que, tal como ocurre en todo tipo de ámbitos empresariales, siempre existe una resistencia al cambio, el cual debe disminuirse paulatinamente mediante una gestión del cambio que se quiere implementar.

16.1 GESTIÓN DE LIDERAZGO EN COSTOS

Sin duda alguna la implementación de la gestión de liderazgo en costos es bien aceptada por las organizaciones para competir, tanto como para aumentar la eficiencia operativa, para Tapilujos Special es fundamental seguir posicionándose en el mercado, es por esto que se implementará la gestión, con un seguimiento de tres años, con el fin de que la empresa logre conseguir las mejores alianzas estratégicas, optimizando los recursos y costos, aumentando su posicionamiento y rentabilidad.

Perspectiva:	Marketing
Estrategia:	Liderazgo en costes
Objetivo estratégico:	Obtener costes de productos más bajos que la competencia para aumentar la participación en el mercado.
Meta:	Crear una ventaja competitiva en la empresa, asegurando los mejores costes de productos para poder comercializarlos a un precio diferencial sin involucrar la calidad y garantía del producto
Proyectos	Alianzas estratégicas con los proveedores
Planes	Plan estratégico
Programas	Programa de optimización en costos para el liderazgo en el sector
Actividades y Acciones	Rebajar costes de productos
	Identificar los recursos claves para el logro del objetivo de la empresa
	Determinar la propuesta de valor real de las futuras alianzas
	Identificar aliados potenciales
	Definir expectativas comunes.
	Calcular costos e inversiones
Responsable	Contactar a los aliados estratégicos potenciales
	Gestión administrativa. Gestión financiera
Recursos necesarios	Financieros
	Humanos
	Tecnológicos
Duración	3 años

Presupuesto	6.000.000
Acción de seguimiento	Número de clientes nuevos
	Acceso a nuevos mercados
	Margen de rentabilidad
	Disminución de las debilidades
	Número de competidores

Tabla 16 Liderazgo en costes

Fuente: Elaborado por los autores

16.2 INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS CON PROVEEDORES

Si bien es cierto, para que la empresa pueda cumplir los objetivos propuestos, se debe enfocar en realizar una integración vertical hacia atrás, aliándose con empresas externas con objetivos comunes y aportando al desarrollo y crecimiento de la organización, en pro de ser competitiva e incorporándose a la propuesta de valor, tomando control de los insumos de las empresas proveedoras.

Perspectiva:	Integración vertical hacia atrás
Estrategia:	Alianzas estratégicas con proveedores
Objetivo estratégico:	Transformar el centro de costos en centro de beneficios
Meta:	Aumentar los beneficios de prestación de servicio a escala y reducir la dependencia de proveedores
Proyectos	Integración vertical hacia atrás con proveedores
Planes	Plan estratégico
Programas	Programa de Integración con los Proveedores para coste y beneficio
Actividades y Acciones	Control parcial o total de sus proveedores
	Controlar las cadenas de transporte, distribución y venta.
	Reducir la dependencia de terceros
	Asegurar la continuidad del suministro, la calidad de los servicios comprados
	Coordinar la distribución con mayor eficiencia, sin depender de sus proveedores
Responsable	Mayor control de los procesos
	Gestión administrativa
Recursos necesarios	Gestión de compras
	Recursos humanos
	Recursos físicos
Duración	Recursos tecnológicos
Presupuesto	5 años
Acción de seguimiento	15.000.000
	Mayores economías de alcance, derivadas de un mejor aprovechamiento de los recursos que pueden ser compartidos.
	Reducción de procesos intermedios.
	Reducción de costes de transacción
	Obtención de mayores márgenes y con ello de una mejor rentabilidad del negocio.

Tabla 17 Integración vertical hacia atrás con proveedores

Fuente: Elaborado por los autores

16.3 CAPTACIÓN DE CAPITAL

Tener liquidez para aprovechar temporadas de bajo costos y aumentar la capacidad del portafolio es necesario para crear valor y optimizar los costos de productos, para obtener una ventaja con la competencia se requiere captar capital permitiendo que la empresa pueda apalancar sus necesidades más prioritarias y aprovechar la compra de insumos a un bajo costo.

Perspectiva:	Financiera
Estrategia:	Captación de capital
Objetivo estratégico:	Gestionar la liquidez de la empresa, es decir, preparar todas aquellas actividades que permitan que la compañía pueda cubrir sus necesidades más prioritarias y realice buenas previsiones de tesorería.
Meta:	Apalancamiento para el desarrollo y expansión de la empresa
Proyectos	Captación de capital
Planes	Plan estratégico
Programas	Programa de adquisición de recursos financieros
Actividades y Acciones	Analizar los indicadores del negocio
	Delimitar las necesidades del proyecto
	Analizar el entorno y valorar las diferentes fuentes financieras
	Considerar la liquidez de la empresa
	Administrar efectivamente las deudas
Responsable	Escoger finalmente las vías más adecuada de financiamiento
	Gestión administrativa
Recursos necesarios	Gestión de administrativa
	Recursos humanos
Duración	Recursos financieros
	3 años
Presupuesto	2,000,000
Acción de seguimiento	Liquidez de la empresa
	Procesos de desarrollo de financiamiento
	Adquisición de recursos faltantes
	Menor deuda

Tabla 18 Captación de capital
Fuente: Elaborado por los autores

16.4 DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO

Contar con la mayor participación en el mercado es parte de la visión empresarial, ser la empresa con el mejor portafolio de productos, es un diferencial ante la competencia, al aumentar la capacidad del portafolio se puede satisfacer la necesidad de gran parte del mercado, aplicando estrategias de benchmarking entendiendo las estrategias de las empresas y atacando directamente las amenazas de la competencia.

Objetivo estratégico:	Aumentar la cuota de mercado con la que la empresa cuenta por medio de la ampliación del portafolio de productos
Meta:	Ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos servicios para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la empresa
Proyectos	Diversificación de línea de productos
Planes	Plan estratégico
Programas	Programa de desarrollo del portafolio
Actividades y Acciones	Analizar las necesidades de los clientes
	Hacer un benchmarking de los productos potenciales de empresas altamente competitivas
	Alcanzar todos los recursos necesarios
	Capacitar al equipo de trabajo
	Hacer lanzamiento del portafolio actualizado
Responsable	Promoción el producto para que sea reconocido
	Gestión comercial
Recursos necesarios	Gestión Financiera
	Gestión de Marketing
	Recursos publicitarios
Duración	Recursos materiales
	Recursos financieros
Presupuesto	8 años
Acción de seguimiento	10,000,000
	Aceptación del nuevo servicio
	Satisfacción del cliente
	Captación de participación en el mercado
	Porcentaje de ventas respecto a los demás servicios
	Nuevos mercados

Tabla 19 Diversificación de portafolio
Fuente: Elaborado por los autores

17. MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO			
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS
PROCESOS INTERNOS	<p style="text-align: center;">Transformar el centro de costos en beneficios, con mayor eficiencia, rapidez y calidad</p> <p style="text-align: center;">Crear alianzas con proveedores, conformando un monopolio estratégico, obteniendo beneficios para aumentar la competitividad</p> <p style="text-align: center;">Gestionar la liquidez</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Relación directa con proveedores potenciales. -Margen de utilidad. -Participación en el mercado. -captación de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear barreras de entrada de nuevos competidores. - alcanzar el mejor posicionamiento a nivel nacional. - Aumentar la rentabilidad de la empresa
FINANCIERO	<p style="text-align: center;">Realizar actividades de financiamiento que permitan cubrir las necesidades de la empresa, aprovechando recursos para la ampliación del portafolio</p> <p style="text-align: center;">Realizar proyecciones garantizando que las operaciones a futuro se ejecuten</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Liquidez de caja. -Apalancamiento. -Flujo de caja -Mejoras de portafolio -Rentabilidad -Impacto carga financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la liquidez de la empresa promoviendo la expansión de la marca. -Aumentar la inversión en la capacidad de productos ofrecidos de la empresa.
CLIENTES	<p style="text-align: center;">Alcanzar los costos mas bajos respecto a la competencia, aumentando la participación en el mercado</p> <p style="text-align: center;">Fidelizar al 100% de los clientes, con la diferenciacion en el servicio - producto - precio - calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de servicio al cliente. -Eficacia en ventas. - Captacion de nuevos clientes. - Costo de ventas. - Aumento de ventas mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar y mantener el posicionamiento de la marca. - Aumentar mas puntos de ventas en el país, disminuyendo el riesgo de estabilidad de la marca.
PROCESOS OPERATIVOS	<p style="text-align: center;">Contribuir a mejorar la utilización de los recursos sin generar desperdicios</p> <p style="text-align: center;">Desarrollar la sistematización de procesos operativos en la cadena de suministros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rotacion de inventarios. - Capacitación de talento humano. -Aplicación de manual de funciones. - Optimización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la sistematización de procesos. - Ejecutar los procesos de apoyo

Tabla 20 Mapa estratégico Tapilujos Special
Fuente: Elaborado por los autores

18. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico realizado a Tapilujos Special se logra determinar los procesos de gestión de liderazgo en costos, integración hacia atrás con proveedores, captación de capital y diversificación de portafolio, que se deben fortalecer, promoviendo el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
- Con la realización de la reestructuración establecida, se busca replicarla en el punto de venta del municipio de Melgar.
- Se concluye que el sistema de costos que ha manejado la empresa no es óptimo, produciendo una rentabilidad menor, sin poder generar valor a Tapilujos Special
- Bajo un diagnóstico se concluye que la empresa no contaba con una planeación estratégica constituida adecuadamente, diseñada a futuro
- La empresa Tapilujos Special tiene una gran capacidad de captar y fidelizar clientes, su reconocimiento a nivel regional es alto, dicho esto, se determina que el potencial de crecimiento es alto.
- El sostenimiento de la organización en el tiempo, se hace posible siempre y cuando el dueño de la empresa, implemente los procesos estratégicos recomendados, llevando un seguimiento constante y estando a disposición del cambio
- Aunque Tapilujos cuente con una alta competencia, tiene un diferenciador que la hace la mejor posicionada, su portafolio, servicio, precios y las políticas empresariales.
- Se establece un plan de acción en busca de disminuir en gran alcance las debilidades y amenazas encontradas, fortaleciendo la planeación estratégica.
- La empresa Tapilujos Special requiere sistematizar los procesos, optimizando los errores, aprovechando al máximo los recursos y reduciendo los costos.

19.RECURSOS

19.1 RECURSO HUMANO

Investigadores:

JOHAN CAMILO FORERO RODRÍGUEZ

JULIAN SANTIAGO CARDENAS CAMARGO.

Propietario de la empresa Tapilujos Special: CARLOS ALBERTO PAEZ FORERO

Director de proyecto: DIEGO EDISON QUIROGA ROJAS

19.2 RECURSOS MATERIALES

<i>COMPUTADORES (2)</i>	\$1.200.000
<i>IMPRESIONES</i>	\$135.000
<i>AGENDAS</i>	\$35.000
<i>LAPICEROS</i>	\$15.000
<i>LIBROS DIGITALES</i>	\$250.000
<i>TRANSPORTE</i>	\$350.000
<i>RESMA DE PAPEL (3)</i>	\$45.000
<i>LIBROS FÍSICOS</i>	\$600.000
TOTAL, RECURSOS	\$2.630.000

Tabla 21 Recursos materiales

19.3 RECURSOS FINANCIEROS.

Para el desarrollo del proyecto se contará con recursos propios de los investigadores, y un apoyo del 20% en los gastos financieros que se requiere por parte del propietario de la empresa

20. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SELECCIÓN DE OPCION DE GRADO Y BUSQUEDA DE INFORMACIÓN.																				
DISEÑO DE ANTEPROYECTO ASESORIA Y CORRECCIONES POR PARTE DE ASESOR RADICACIÓN ANTEPROYECTO ENTREGA DE CORECCIÓN ANTEPROYECTO APROBACIÓN DE ANTEPROYECTO REALIZACION DE OBJETIVOS DEL PROYECTO SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS ELABORACION Y ENTREGA DE INFORME FINAL ENTREGA INFORME FINAL CON CORECCIONES REVISIÓN DE JURADOS SUSTENTACIÓN DE PROYECTO																				

21. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodríguez, R. E. (2006). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill.
- Alvarez, J. N. (2015). *PLAN Y MODELO DE NEGOCIOS IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR DE UNA*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/400/Plan%20y%20modelo%20de%20negocios%20importador%20y%20distribuidor%20de%20una%20empresa%20colombiana%20dedicada%20a%20la%20comercializaci%C3%B3n%20de%20lujos%20y%20accesorios%20para%20mot>
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ARIZABALETA, E. V. (2004). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*.
- Asojuntas . (2020). *Asojuntas Girardot*. Obtenido de Asojuntas Girardot: <http://asojuntasgirardot.com/jac/ub/ubi.html>
- Awarecon. (s.f.). *Shanghái Aware Connection*. Obtenido de <https://www.awarecon.com/cuanto-cuesta-el-envio-de-un-contenedor-de-china-a-colombia/#:~:text=De%20hecho%20desde%20que%20apareci%C3%B3,a%20subir%20a%207500%2D8000>.
- Chiavenato, I. S. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.
- Confecámaras. (s.f.). *Confecámaras Red de cámaras de comercio* . Obtenido de Analisis economico: <https://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Ducker, P. F. (1979). *La gerencia de empresas*.
- Equipo editorial, Etecé. (16 de Julio de Equipo editorial, Etecé.). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>
- Es.m.wikipedia.org*. (s.f.). Obtenido de Economía de Canadá - Wikipedia, la enciclopedia libre: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Canad%C3%A1
- Etecé, Editorial. (2 de febrero de 2022). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Francisco Coll Morales, 2. d. (28 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/reestructuracion-empresarial.html>
- Gaitan, D. (2020). *PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA*.
- Galán, J. S. (16 de Abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/direccion-administrativa.html>
- Galán, J. S. (13 de abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>
- GIGET, M. (1989). *Prospectiva Estratégica: problemas y metodos*.
- Gobernacion del Tolima. (s.f.). *GOV.CO*. Obtenido de GOV,CO: <https://www.tolima.gov.co/tolima/informacion-general/turismo/2015-municipio-de-melgar>
- Grande, I. C. (2009). *Organización y estructura administrativa*. Obtenido de <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf>

- Informativa, A. (2021). Tapilojs Special Llego para quedarse. Girardot, Cundinamarca.
- Mayes, t. R. (2010). *Análisis financiero con microsoft excel*.
- Mendoza., A. A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/#:~:text=Un%20Plan%20de%20Mejora%20Empresarial%20se%20puede%20definir%20como%20una,no%20hagas%20siempre%20lo%20mismo%E2%80%9D>.
- Meza, J. (2017). *¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia?* Obtenido de siigo: <https://www.siigo.com/blog/empresario/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20estudio%20m%C3%A1s%20reciente,cuales%20el%2098%25%20son%20microempresas>.
- Myriam Quiroa, O. d. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planeacion-administrativa.html>
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeacion financiera estrategica*.
- Ortiz Gómez, A. (2005). *FUNDAMENTOS DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL*.
- perea, K. (2014). sector autopartes. *sector autopartes*.
- Porter, M. (1985). *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Obtenido de La ventaja competitiva según Michael Porter.
- RACKING, A. (2021). *AR RACKING*. Obtenido de <https://www.ar-racking.com/co/actualidad/blog/calidad-y-seguridad-4/cadena-de-suministro-o-supply-chain-que-es-y-caracteristicas#>
- Republica, L. (2021). *La Republica*.
- santander trade. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica*.
- tiempo, c. (s.f.). *portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/mas-del-26-de-la-poblacion-en-colombia-usa-motocicleta-531075>
- Triadó Ivern, X. M. (2011). *Administración de la empresa: Teoría y práctica*.
- Wheelen, T. L. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. pearson prentice hall.