

Plan de Mejoramiento al Área Administrativa de la Empresa Global Motos

Angélica Valencia Ortiz

Jhon Mario Hidalgo Guerrero

Juan David Sierra Ramírez

Universidad Libre, Seccional Pereira

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia, Cohorte 61

Pereira

2019

Tabla de Contenido

<u>Capítulo 1. Referente Conceptual de la Investigación</u>	7
<u>1.1 Introducción</u>	7
<u>1.2 Objetivos</u>	9
<u>1.2.1 Objetivo General</u>	9
<u>1.2.2 Objetivos Específicos</u>	9
<u>1.3 Justificación y Delimitación de la Investigación</u>	10
<u>1.4 Planteamiento del Problema</u>	14
<u>1.4.1 Descripción del Problema</u>	14
<u>1.4.2 Formulación del Problema</u>	15
<u>Capítulo 2. Referente Teórico</u>	16
<u>2.1 Marco Teórico</u>	16
<u>2.2 Marco Contextual</u>	22
<u>2.3 Marco Legal</u>	24
<u>2.4 Marco Conceptual</u>	25
<u>Capítulo 3. Metodología de la Investigación</u>	28
<u>3.1 Metodología del Estudio</u>	28
<u>3.1.1 Tipo de Estudio</u>	28
<u>3.1.2 Definición del Tipo de Investigación</u>	28

<u>3.1.3 Determinación de la Población, la Muestra, Unidad de Análisis y Discusión</u>	28
<u>3.1.4 Recopilación de la Información</u>	28
<u>3.1.5 Técnicas de Recolección de la Información</u>	29
<u>3.1.6 Proceso para la Recolección de la Información</u>	29
<u>3.1.7 Proceso de Análisis, Síntesis y Discusión de los Resultados</u>	29
<u>Capítulo 4. Resultado, Análisis y Discusión</u>	30
<u>4.1 Resultados y Análisis de la Información</u>	30
<u>4.2 Discusión de los Resultados</u>	55
<u>Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones</u>	56
<u>5.1 Conclusiones</u>	56
<u>5.2 Recomendaciones</u>	57
<u>Referencias Bibliográficas</u>	58

Tabla de Contenido: Ilustraciones

<u>Ilustración 1. Organigrama.</u>	50
<u>Ilustración 2. Diagrama de Flujo.</u>	50
<u>Ilustración 3. Cadena de Valor.</u>	51

Tabla de Contenido: Tablas

<u>Tabla 1. Marco legal.</u>	24
<u>Tabla 2. Distribución clientes.</u>	34
<u>Tabla 3. Tabulación encuesta a clientes.</u>	38
<u>Tabla 4. Tabulación encuesta a clientes.</u>	40
<u>Tabla 5. Diagnóstico de debilidades</u>	42
<u>Tabla 6. Plan de mejora.</u>	43

Resumen

Para el plan de mejoramiento administrativo de Global Motos, se llevan a cabo una serie de procesos, tanto en el interior de la empresa, como por fuera, entendiéndose con cada uno de los pasos, lo que se debe cambiar para tener un mejor desempeño en el área en la que estamos trabajando (administrativa); es de suma importancia abordar estos procesos desde todas las áreas, para cumplir de manera objetiva y clara lo propuesto por la compañía.

Teniendo en cuenta cada una de las normas APA, se pueden tener en cuenta los puntos que son cruciales para la elaboración de dicho trabajo, comenzando por el planteamiento del problema e identificándolo claramente, permitiendo entender cuáles son los objetivos específicos de la empresa para llegar a la solución planteada.

Se inicia con la información de la empresa desde todos frentes, como fecha de constitución, actividad comercial, nichos a trabajar, personal que labora, origen, teorías y demás, logrando un plan estratégico y claro, para el mejoramiento de la empresa Global Motos.

El diagnóstico desarrollado en este trabajo es claro y oportuno, ya que la empresa necesita de manera urgente la elaboración de dicho plan. Cada aspecto tratado, es consecuencia de una serie de normas, que se deben llevar a cabo, alcanzando el total desarrollo del plan de mejoramiento administrativo.

Palabras claves: plan de mejoramiento administrativo, plan estratégico, filosofía organizacional, organigrama.

Abstract

For the administrative improvement plan of Global Motos, a series of processes are carried out, both inside the company and outside; understanding with each of the steps, what must be changed to have a better performance in the area which we are working on (administrative), it is of great value to address them from all areas, to comply objectively and clearly what the company proposed.

Based on each of the APA standards, we can take into account the points that are crucial for the elaboration of such work; starting with the approaches to the problem and identifying them clearly, allowing us to understand what the specific objectives of the company are and reach the solution posed.

We start with the information of the company, from all fronts, date of costing, commercial activity, niches to work, personnel that work, origin, theories and others, taking us to a strategic and clear plan, for the improvement of the Global Motorcycle Company.

The diagnosis developed in this work is clear and timely, since the company urgently needs the elaboration of this plan. Each aspect discussed is the result of a series of rules, which must be carried out, allowing us to develop the entire administrative improvement plan in its entirety.

Keywords: administrative improvement plan, strategic plan, organizational philosophy, organizational chart.

Capítulo 1. Referente Conceptual de la Investigación

1.1 Introducción

Con la creación del universo y la aparición de la raza humana, llega también la administración, y es que desde el principio de los tiempos el hombre sintió la necesidad de organizarse en pro de su existencia y supervivencia. Sacar el mejor provecho a sus recursos, saber provisionar sus víveres y organizarse con el fin de lograr permanecer a salvo no era una tarea fácil, y si no se hubiese administrado cada uno de los recursos físicos, materiales y humanos, muy seguramente nuestra especie no existiría hoy en día.

La idea de crear una empresa siempre nace con el objetivo de suplir alguna necesidad, brindar un bien o servicio, perdurar en el tiempo y a su vez, brindar rendimientos a sus dueños, siendo este último el más importante, ya que así exista la definición “Sin Ánimo de Lucro” para definir algún tipo de empresa, no se ha visto el primer ente que se cree sin ánimo de generar rendimientos. Pero no todo es color rosa, ya que siempre se van a presentar diversas dificultades que se deben saber sortear. Es de suma importancia ser lo más certero posible a la hora de tomar cualquier tipo de decisión, ya que esta va a influir directa o indirectamente en el funcionamiento de la empresa.

Hoy en día y gracias a la globalización, la tecnología, aperturas económicas y tratados de libre comercio, entre otros, se pueden adoptar técnicas de administración de otras culturas, aprender cómo lo hacen los grandes y darle ese plus a las organizaciones con el fin de verlas

crecer y perdurar en el tiempo, a esto se le llama “Globalización”, ver lo que hacen por fuera y tratar de adaptarlo localmente.

Contar con una estructura administrativa en las empresas, se hace de vital importancia, ya que se definen procesos y órdenes jerárquicos, entre otros. Y es que saber el conducto regular dentro de la organización, lineamientos, políticas y funciones, creará una percepción de organización y confianza, tanto para clientes internos como externos. Así mismo, contribuye a que cada colaborador al interior de la empresa pueda tener claras sus funciones y cuente con una descripción total de las tareas a cargo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Realizar un plan de mejoramiento del área administrativa de la empresa Global Motos, de acuerdo con las debilidades presentadas durante el segundo semestre del año 2018.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico del área administrativa de la empresa Global Motos.
- Identificar las debilidades del área administrativa de la empresa Global Motos.
- Diseñar el plan de mejoramiento del área administrativa de la empresa Global

Motos.

1.3 Justificación y Delimitación de la Investigación

La importancia de la presente investigación, se enmarca en que se identificarán claramente los procesos administrativos de la empresa, sus cargos y sus funciones, con el fin de optimizar sus recursos y mejorar de manera efectiva su funcionamiento. La información es tomada de la costumbre del proceder de la empresa en sus actividades del día a día y la información aportada por los miembros que la conforman.

Desarrollar el plan de mejoramiento permite tener el conocimiento pleno de la empresa y, a partir de este, plantear las acciones necesarias que se deben llevar a cabo con el objeto de realizar las mejoras correspondientes a las operaciones y procedimientos de la organización.

Dado el significativo crecimiento del parque automotor en el Eje Cafetero, especialmente el de las motocicletas, se hace necesaria la oferta de repuestos de desgaste, los cuales, como su nombre lo indica, son piezas que hay que cambiar con cierta periodicidad por el desgaste continuo al que conlleva su uso o, en el peor de los casos, por daños irreparables. Así mismo, las partes eléctricas tienen un tiempo de vida limitado que exige el recambio. Este mercado incremental ha supuesto una gran oportunidad para la creación de pequeñas empresas a lo largo de todo el territorio nacional, que operan en el negocio de la venta de repuestos y accesorios para motocicletas al detal con servicios agregados de mecánica. La competitividad de estas empresas está sujeta en gran medida a la rentabilidad en la compra de los productos que ofertan, que está definida por fabricantes, distribuidores e importadores.

En este contexto opera la distribuidora Global Motos, como proveedor mayorista para las pequeñas y medianas empresas de venta al detal de repuestos y accesorios para motocicletas. No obstante, para la correcta atención de este sector es necesario que cuente con una estructura administrativa adecuada que permita sacar el mejor provecho a los recursos con que cuenta,

procurando garantizar la permanencia en el tiempo y, a su vez, ir sorteando favorablemente el crecimiento de la misma, dando cumplimiento a la demanda del mercado con calidad y eficiencia.

El poder intervenir la empresa y diseñar un plan de mejoramiento, traerá consigo resultados positivos; se espera que tanto clientes como proveedores tengan un concepto favorable acerca del manejo que se le dará a la compañía. De la misma manera se espera poder identificar todas las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa, por medio de un diagnóstico arrojado por los estudios realizados tanto del funcionamiento interno de la empresa como de su entorno y del sector al que pertenece, para sacarle el mejor provecho a los puntos favorables con el fin de incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa; elaborar un plan de acción para aquellas debilidades que se puedan convertir en amenazas de alta complejidad previniendo los puntos críticos.

El conocer profundamente las potencialidades y necesidades de Global Motos, facilitará la realización de actividades y coordinación de su funcionamiento, la anticipación y previsión de posibles inconvenientes u obstáculos, la manera de enfrentarlos para llevarlos a buen término y la implementación de estrategias de mejoramiento continuo. Además, se espera contar con una constante retroalimentación y evaluación al desempeño, de tal manera que se puedan mejorar y optimizar aquellos procesos que lo ameriten y atacar las falencias en las diferentes actividades que conlleva la operación de la empresa, evitando que se conviertan en procesos críticos difíciles de manejar.

Las herramientas brindadas mediante el plan de mejoramiento y las teorías que se puedan aplicar, contribuyen a una correcta y apropiada toma de decisiones, un manejo adecuado y la

mejor disposición y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, además de garantizar un debido e idóneo trato a los colaboradores, definir sistemas de coordinación y control, definir de roles e implementar manuales de funciones y/o procesos que puedan facilitar las operaciones de la empresa y velar por un buen clima laboral, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones con un alto sentido de pertenencia y responsabilidad, con el fin de llevar a la empresa a ser más competitiva en el mercado y obtener mejores resultados tanto para sus socios como para el equipo de trabajo.

Se espera además, que se puedan identificar oportunidades en el mercado para la empresa, que permitan crecer y sobre todo cumplir su objetivo básico financiero para generar mejores utilidades a sus socios, brindarle estabilidad a sus empleados y crear confianza ante sus proveedores y clientes. En este sentido, el mercado en el cual opera la distribuidora Global Motos, se encuentra en crecimiento, y esto exige a la compañía que esté preparada no solo para atender la demanda sino también para enfrentar de manera competitiva y acertada las amenazas del entorno y aprovechando y potencializando las oportunidades que él mismo ofrece a través de una estructura administrativa que promueva la gestión y la productividad de los negocios, con eficacia, eficiencia y al mínimo costo.

Poder tener un plan estratégico en la compañía, permitirá a la misma fijar metas u objetivos en el corto, mediano y largo plazo; desarrollar adecuadamente y con un alto nivel de precisión cada una de las actividades planeadas en pro de conseguir los objetivos de conservación, productivos y económicos que la empresa ha definido.

Se podrá deducir que al cumplir con las metas fijadas a partir del plan estratégico establecido, le estarán brindando seguridad a sus inversionistas, dado que se está mitigando el

riesgo estratégico, garantizando el crecimiento de la empresa y sincronizando los procesos con la estrategia.

Como profesionales y especialistas en alta gerencia, es pertinente conocer el funcionamiento de toda la estructura administrativa y organizacional de las empresas, saber implementar los planes de gestión gerencial y desarrollar planes de mejora constantes y oportunos, mediante el ciclo PHVA, con el fin de evolucionar continuamente y tener los procesos alineados en todos los niveles, en pro de un mismo objetivo, siendo aplicable lo anterior para cualquier tipo de empresa.

1.4 Planteamiento del Problema

1.4.1 Descripción del Problema

La empresa Global Motos, es una empresa que lleva un año en el mercado y que se encuentra en crecimiento continuo. Debido al aumento que presenta en sus ventas, se hace necesario intervenir de manera positiva los procesos del área administrativa, buscando fortalecer su cadena de valor, evitando al máximo reprocesos y sobrecostos en la operación.

Para llevar a cabo lo anterior, es primordial crear una cultura y una estructura organizacional clara, donde cada empleado esté empoderado de sus funciones, tenga sentido de pertenencia por la labor que ejecuta dentro de la compañía y se respeten las jerarquías, basado en los valores corporativos que se determinen, lo que va a contribuir a que cada quien sepa qué hacer y cómo se debe hacer.

Por tanto, se requiere realizar un plan de mejoramiento al área administrativa de la empresa Global Motos, aportando una estructura organizacional claramente definida, que contribuya a documentar los procesos existentes para optimizar los tiempos en la gestión administrativa y, así, tener un mejor desempeño en el resto de las áreas.

1.4.2 Formulación del Problema

Con el desarrollo de la presente investigación, se pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el área administrativa de la empresa Global Motos, de acuerdo con las debilidades presentadas durante el segundo semestre del año 2018?

Capítulo 2. Referente Teórico

2.1 Marco Teórico

La administración siempre ha existido desde el mismo principio de la humanidad, la necesidad de organizarse en pro de la supervivencia y trabajar en sociedad, ha conllevado al hombre a adoptar algún tipo de disciplina buscando la optimización y productividad de los recursos. Desde entonces se hace de vital importancia adoptar prácticas administrativas en las organizaciones, de esta manera se podrán obtener mejores resultados y administrar eficazmente los recursos humanos, materiales, financieros, etc.; intentando que de esta forma se pueda contribuir a la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

Según la TGA (Teoría General de la Administración) (Monografías, 2011) la cual reúne los conocimientos que se tienen hasta el día de hoy acerca de la administración de empresas y de las organizaciones, la administración es, “La manera en que las personas administran sus recursos y establecen interacciones con el medio exterior para satisfacer sus necesidades” (Pérez Porto & Gardey, 2102). Tomando como base esta definición, es la necesidad de organizar los recursos con que se cuentan, de tal forma que se les puede sacar el mejor provecho, no sin antes haber realizado algún tipo de planeación.

Se puede encontrar diversas opiniones y fundamentos acerca de la administración, como por ejemplo que no se considere un arte, ya que “Ni ella ni las vivencias, ni las interpretaciones subjetivas de la realidad tienen cabida” (Serra, 1992) y así lo expresan en su libro “Administración y Estrategia. Teoría y Práctica”. Sobre este concepto podemos discrepar un poco, ya que viéndolo desde el punto de vista de la planeación, se podría considerar como arte el sacarle el mejor provecho a cada uno de los recursos con que cuentan las organizaciones, es plasmar en el desarrollo de las actividades cada una de esas ideas planteadas durante la planeación de los proyectos.

Del mismo modo, se ha podido establecer que la administración ha existido a lo largo del origen de la humanidad, la necesidad de organizarse en pro de la supervivencia los llevo de una u otra forma a planificar sus actividades; más sin embargo algunos escritores consideran el origen de la misma a los comerciantes Sumerios y a los Egipcios antiguos constructores de pirámides; pero solo hasta el silo XIX aparecen las primeras publicaciones científicas donde se habla de administración, haciéndose vital para acercar un método dada la aparición de la Revolución Industrial. También se dice que la Administración surgió luego de la aparición de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad con la partida doble en el año de 1494, los cuales dotaron de herramientas propias para la planeación y el control en las organizaciones. (Webyempresas, 2017).

Durante el siglo XX fue importante la evolución de la Administración, debido a la complejidad de las nuevas organizaciones y el nacimiento de ciencias como la Ingeniería, Sociología, Psicología, entre otras; las cuales a su vez iban permitiendo que se desarrollaran las relaciones industriales. La escuela de la Administración se desarrolló en Estados Unidos durante los gobiernos de los presidentes Theodore Roosevelt y Woodrow Wilsones entonces cuando nace la escuela de la Teoría Clásica (Wikipedia®, 2014).

Alrededor de 1900 se empieza a notar la importancia de que los empresarios adopten alguna base científica a las diversas actividades que surgían dentro de las organizaciones, llevándolos a basarse en teorías científicas ilustradas por diferentes autores como Henry Towne (Science of Management), Frederick Winslow Taylor (La Administración Científica), Frank y Lilian Gilbreth (El Estudio aplicado del movimiento), (YoshiUeno, 1883 – 1957) quien fue que

llevo el Taylorismo a Japón, convirtiéndolo en el creador del “Estilo japonés de Administración” y su hijo Ichiro Ueno fue el pionero de la garantía de la calidad japonesa, la cual a la actualidad se mantiene y conserva el buen nombre de las prácticas adoptadas por las organizaciones de este país; y no se puede pasar por alto al Sr. Henry Ford (Julio 1863 - Abril 1947), fundador de Ford Motor Company. En esta Teoría Científica se podrán encontrar cinco grupos o tipos de operaciones que se desarrollan al interior de las organizaciones:

- Operaciones técnicas como producción, fabricación y transformación.
- Operaciones financieras, como la búsqueda y administración del capital.
- Operaciones Comerciales, como las compras y ventas de marketing.
- Operaciones contables, como inventarios y estados financieros.
- Operaciones administrativas que son planeación, organización, ejecución, dirección y control.

Hacia el año de 1916 se empiezan a tomar las primeras teorías de la Administración Clásica, basados en los estudios y publicaciones de Henri Fayol, quien es considerado como el padre de la escuela clásica, fue el primero en establecer los 14 principios de la administración en su libro “Administración General e Industrial” (Wikipedia®, 2019), a continuación se nombran estos principios:

- Subordinación de intereses particulares.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Centralización.
- Jerarquía.

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Remuneración personal.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad y duración de personal a cargo.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

En el año de 1950 el estadístico estadounidense y profesor universitario William Edwards Deming (Octubre 1900 – Diciembre 1993), basado en los 14 principios de Henri Fayol (Julio 1841 – Noviembre de 1925), dedujo que “Todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto restante”. En todos los procesos dentro las organizaciones se pueden presentar diversos cambios ya sean de personal, de maquinaria, de insumos, entre otros; y bien que mal van a verse repercutidos de una forma positiva o negativa en la obtención del producto final, es aquí donde toma gran importancia el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual fue creado por el Sr. Deming, es un ciclo que no tiene fin, pues siempre se llega al inicio, a la tan importante planeación. Esta es una herramienta de mejora continua, hoy en día se hace muy común que implementen esta ayuda en los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones, tratando de aplicarlas en las políticas y objetivos de las compañías, eliminando reprocesos y reduciendo costos, optimizando la productividad y aumentado la rentabilidad de las empresas. (Pdcahome, 2013)

Tipos. La administración es una ciencia social que busca optimizar los recursos con que cuenta una organización, estas pueden ser pública, privada o mixta.

Administración pública. Comprende el capital humano, dedicado a la gestión de recursos de un país. Charles-Jean Baptiste Bonnin (Octubre 1972 – Octubre 1846) (Wikipedia®, 2018) es considerado actualmente como el padre de la Administración Pública, fue quien en el año de 1808 publicó su primer obra llamada “De l’Importance et de la Nécessité d’un Code Administratif” donde enunciaba diversos principios que igual podrían ser adaptados a la Administración Privada.

Administración privada. Procesos administrativos que se llevan a cabo en empresas de que pertenecen a particulares y las cuales buscan desarrollar una actividad específica, con el fin de generar un bien o servicio (Wikipedia®, 2019).

Administración mixta. También llamada administración híbrida, llevada a cabo por personas pertenecientes al estado y por particulares, pero no mantienen vínculo con el mismo, es una de las más complejas, pero que a su vez puede generar mayores resultados a la sociedad, ya que cuenta con la maquinaria estatal y los temas legales son más respetados (Ensayos, 2013).

En cuanto a la planeación estratégica, podemos entender por planeación “fijar metas y estipular qué pasos se deberían seguir para llegar hasta ella” (Planeación, 2019), en ese orden de ideas, dentro de la administración la planeación estratégica toma especial importancia a la hora de las organizaciones fijar los propósitos comerciales, financieros, de producción, etc. Así mismo se deberán llevar a cabo estrategias, encaminadas al cumplimiento de esas metas. Uno de los textos más antiguos y que han servido de fundamentos teóricos a través del tiempo es “El arte de

la guerra” (SunTzu Siglo V A.C.), si bien este texto fue escrito con fines militares, es indiscutible que ha servido para ponerlo en práctica en el mundo de los negocios, así como en lo cotidiano. Otro de los apoyos textuales que se pueden consultar es el libro “Gerencia Estratégica” (Sierra, 2005), quien es Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia, adicionalmente recibió en el año 2007 el premio Portafolio como mejor docente y en su palmares tiene un poco más de 20 libros.

2.2 Marco Contextual

En Colombia movilizarse en transporte público o en carros particulares para el uso diario, se ha convertido con el paso de los años en algo complejo, que ha llevado a las personas a buscar otro medio de movilidad como las motocicletas que ha sido la respuesta a sus necesidades, sobre todo en ciudades de alta congestión como Bogotá y Medellín.

De acuerdo a análisis del centro de transporte sostenible del WRI, el auge de las motos tiene que ver con la falta de garantías a los usuarios de transporte masivo. Indican que la mayoría de personas que usan motocicletas provienen de los que antes usaban transporte público y una porción de usuarios de carro, que migraron a este medio por ser una opción mucho más ágil.

El Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), presentó cifras referentes a los vehículos contabilizados en Colombia en 2018 incluyendo motocicletas. En esa fecha en el país se tenían registrados 14.486.716 automotores, de este total 8.313.954 son motocicletas, cerca del 57% del parque automotor del país.

Para el 2019, gremios como la Andi y Fenalco esperan que el mercado de vehículos crezca en 1,56% con relación a lo vendido en el 2018. Por el contrario, proyectan que el negocio de las motocicletas seguirá en aumento esperando un crecimiento en ventas del 5,97%, pasando de 547.296 en 2018 a 580.000 unidades en 2019.

De acuerdo a datos del RUN en el 2018, en Bogotá se registraron 6739 motos, seguida por Medellín con 6306, siendo las dos ciudades con más registros de motos nuevas en el país, lo cual representa una contribución del 15,6 y 14,6% respectivamente; equivalente al 30 % del mercado nacional. En tercer lugar, se encuentra Cali con una participación del 10,1%, en el cuarto puesto se ubica el Eje Cafetero con el 8,8% y en el quinto puesto los departamentos de Cauca y Nariño con el 7%.

Para el caso específico del Eje Cafetero, en el 2017 se registraron 2.201 motocicletas, mientras que en 2018 la cifra paso a 3.827 unidades con un incremento del 3,4%; esto constituye al Eje Cafetero una zona con un excelente potencial para la compra y venta de moto partes

Dado lo anterior, el mercado de las motocicletas en Colombia tiene un gran potencial relacionado con el mantenimiento del parque automotor que año tras año va en aumento,

fundamentados en esto surge la empresa Global Motos, como alternativa de distribución mayorista en principio para el Eje Cafetero y con proyección en el corto plazo a nivel nacional, es por eso que la empresa ha visto la necesidad latente en cada una de las zonas del país, la posibilidad de llegar con productos nuevos y accesibles en precio, para suministrar a las pequeñas y medianas empresas a que posean un una variedad de productos para su actividad comercial. A pesar que no somos pioneras en la región, si contamos con los medios para llegar a esas regiones del país que requieran de motopartes y accesorios para sus motos.

2.3 Marco Legal

Tabla 1. *Marco legal.*

Normatividad	Objetivos	Aplicación
Ley 60 de 1981 - Consejo Profesional de Administración de Empresas	Llevar a cabo la función de la administración de la empresa basado en las	En el momento de crear las funciones de los cargos que desempeñarán los

	leyes que rigen la actividad.	miembros de la empresa.
Código Sustantivo del Trabajo	Cumplir con las normas vigentes en la contratación y manejo del recurso humano.	Para la vinculación, desvinculación o cambios de los contratos de los trabajadores de la empresa.
Ley 527 de 1999 Ley de Comercio Electrónico	Cumplir con las normas aplicables a la actividad económica de la empresa con las ventas por medio electrónico.	En el ejercicio de nuestra actividad, venta y atención de nuestros clientes.
Decreto 2910 de 2013 Programa de fomento para la industria automotriz y autopartes	Tener claridad la legislación con la cual se realiza la actividad principal de la empresa.	En el cumplimiento de los requerimientos exigidos por esta norma para el desempeño de la actividad económica de la empresa por ventas de motopartes.

Elaboración propia.

2.4 Marco Conceptual

Plan de mejoramiento. Conjunto de medidas que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, en cualquiera de sus áreas.

Estructura administrativa. Es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización, empresa para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.

Mercado. Un mercado es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos, empresas cooperativas etc.

Manuales de funciones. Es una herramienta técnica necesaria para la gestión y desarrollo de las personas que trabajan para una empresa, contiene de forma ordenada y sistemática, información relevante para el desarrollo y ejecución de las funciones.

Normatividad. Es el conjunto de reglas o leyes que se encargan de regir el comportamiento adecuado de las personas en una sociedad, dentro de la cual influyen diversos factores en las personas para poderlas acatarlas y respetarlas como son la moral y la ética principalmente.

Estrategia. Una planificación de algo que se propone un individuo o grupo. La estrategia empresarial o corporativa, es un conjunto de acciones que alinean las metas y los objetivos de una organización.

Unidad de dirección. Son las operaciones que tienen un mismo objetivo y deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan.

Evaluación de desempeño. O evaluación de rendimiento, es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

Mejoramiento continuo. Es un conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente, este se puede hacer tanto en una empresa como en un departamento determinado, y se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico, es decir debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta.

Estructura organizacional. Es la forma en que la empresa se va a gestionar. Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y donde se reporta.

Clima laboral. No es otra cosa que el medio en el que desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores.

Gestión administrativa. Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de cuatro funciones específicas: planeación, dirección y control.

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

3.1 Metodología del Estudio

3.1.1 Tipo de Estudio

Se utiliza un estudio de tipo descriptivo.

3.1.2 Definición del Tipo de Investigación

Se detalla de manera puntual las circunstancias que se están presentando en el área estructural y organizacional de la empresa.

3.1.3 Determinación de la Población, la Muestra, Unidad de Análisis y Discusión

Para este punto se diseñaron unas encuestas de manera presencial (por cada cliente), que lleva a identificar el nicho o mercado al cual se está llegando. La población se encuentra repartida de la siguiente manera:

Almacenes de motos: 60%.

Talleres de motos: 25%.

Comercializadoras de repuestos de motos: 15%.

3.1.4 Recopilación de la Información

Está basado en fuentes primarias, como entrevistas y encuestas. Para las secundarias, se usan bases de datos, libros, referidos e Internet, que a su vez, son las mismas técnicas de recolección.

3.1.5 Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información son entrevistas, encuestas, bases de datos, libros, referidos e Internet

3.1.6 Proceso para la Recolección de la Información

La recolección de datos es la actividad que consiste en la recopilación de información

dentro de un cierto contexto. Tras reunir esta información, llegará el momento del procesamiento de datos, que consiste en trabajar con lo recolectado para convertirlo en conocimiento útil.

Dentro de la recolección de datos se pueden apelar a diversas técnicas: las encuestas, la observación, la toma de muestras y las entrevistas, entre otras, permiten realizar la tarea. El proceso de recolección de la información se realiza de manera física, con encuestas para los clientes, realizadas de manera personal con cada cliente, y posteriormente las entrevistas a los socios de la empresa.

3.1.7 Proceso de Análisis, Síntesis y Discusión de los Resultados

Por medio de este proceso, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la empresa Global Motos para llegar a una comprensión completa de un proceso de negocio, con el objetivo de mantener o lograr la excelencia del proceso, lograr mejoras incrementales o transformacionales en un proceso empresarial. Es importante saber que de esta manera, se sabrán las fallas que se presenta, tanto en el área administrativa como organizacional; permitiendo solucionar cada problema y darle alcance al logro propuesto por la empresa.

Capítulo 4. Resultado, Análisis y Discusión

4.1 Resultados y Análisis de la Información

Desde el origen del ser humano, este ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en sentido estricto ya existía la industria, pero a finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX, cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como “La Revolución Industrial

(1760 – 1840)” (Banco de España, 2010), este cambio se basa en la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar un recurso en un producto útil, gracias a la utilización de producción capitalista, que pretende la consecución de un beneficio aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos. Con la revolución industrial el capitalismo adquiere una nueva dimensión, y la transformación de la naturaleza alcanza límites insospechados hasta entonces.

La industria fue el sector motor de la economía desde el siglo XIX y, hasta la Segunda Guerra Mundial, la industria era el sector económico que más aportaba al Producto Interior Bruto (PIB), el cual consiste en el total de los bienes y servicios que un país produce durante un periodo de tiempo determinado (Banco de la República, 2019); y el que más mano de obra ocupaba. Desde entonces, y con el aumento de la productividad por la mejora de las máquinas y el desarrollo de los servicios, ha pasado a un segundo término. Sin embargo, continúa siendo esencial, puesto que no puede haber servicios sin desarrollo industrial.

El sector industrial también conocido como simplícidamente sector secundario siendo el sector de la economía que transforma la materia prima, que es extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo, o en bienes de equipo. Es decir: mientras que el sector primario se limita a obtener de manera directa los "recursos de la naturaleza", el sector secundario ejecuta procedimientos industriales para transformar dichos recursos.

Hasta los años 1950 e incluso hasta la década anterior, el principal medio de Colombia para obtener divisas se centró principalmente en las ventas externas de café. Sin embargo, existen varios sectores que hicieron que Colombia fuera uno de los países más reconocidos por su producción, como son las esmeraldas y la floricultura. También se destacan los sectores de la industria automotriz, textiles y es un gran exportador de oro, zafiros y diamantes, entre otros productos.

Colombia se destaca como escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones, buses y autopartes, destinados a abastecer el mercado nacional y regional.

Al cierre del año 2017 en Colombia las principales en empresas ensambladoras de motos eran Auteco, AKT Motos, Fanalca – Honda, Incolomotos Yamaha, Suzuki Motor, HMCL Colombiana – Hero; las cuales en conjunto sumaban el 97% del total de motos matriculadas durante este año, según datos de la ANDI (ANDI, 2018). La primera ensambladora de motos de Colombia fue Auteco, una empresa Antioqueña que empezó sus labores como una estación de gasolina y un pequeño almacén de repuestos en 1941, pero que en 1961 recibió su licencia para ensamble y fabricación y que hasta la fecha sigue produciendo; sin embargo Suzuki Motors quien llegó al país con su planta de ensamble en el año de 1978, ubicándose estratégicamente en la ciudad de Pereira, en sociedad con el grupo Gemela Ltda, produciendo en su primer año 4.542 unidades. Para el año de 1982 Suzuki Motor de Colombia se constituye, comprando la participación de Gemela Ltda, convirtiéndose además en la primera empresa Colombiana en exportar este tipo de vehículos (Suzuki, 2019).

La industria automotriz en Colombia comprende la actividad de ensamblaje (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas) y fabricación de partes y piezas utilizadas en dicho proceso así como el mercado de reposición. Así mismo, se involucran proveedores de insumos de otras industrias como metalmecánica, petroquímicos (plásticos - cauchos) y textiles.

Son numerosos los factores que han favorecido al posicionamiento del sector automotriz colombiano en Latinoamérica, como las bajas tasas de interés, el fácil acceso a créditos y la revaluación del peso —factor que impulsa la venta de autos importados. *La industria colombiana*

se encarga en general de ensamblar vehículos y motocicletas, además de producir piezas y autopartes.

Al cierre del año 2018 se registró un crecimiento en las ventas de motocicletas nuevas en Colombia, pasaron de 494.544 en 2017 a 547.296 en 2018, representando un alza del 10.7% con respecto al año anterior, de acuerdo a cifras reveladas por la ANDI y FENALCO en su presentación anual de balance del sector automotriz en Colombia. (ANDI - FENALCO, 2019).

De acuerdo a las cifras presentadas por el Instituto de Movilidad de Pereira, a cierre de 2018 circulaban por las calles de la ciudad 79.658 motos, su incremento desde el 2014 ha sido del 34%, ya que para ese año se contaban con 59.450 motos. No obstante también es de preocupar la alta accidentabilidad que estas representan, ya que en este mismo informe se habla que de las víctimas mortales que lastimosamente surgen de los accidente de tránsito, el 24% corresponde a motocicletas, ubicándose en segunda posición después de peatones con una participación del 54%. (Insitituto de Movilidad de Pereira, 2019).

Uno de los factores que pudo haber ayudado al notable crecimiento en ventas de motos en el país, fue la de diferentes opciones de financiación para la consecución de las mismas, ya que no solo los bancos brindaban opciones de crédito para la compra de motos, sino que también empiezan a aparecer distintas entidades financieras y grandes superficies que ofrecen estas alternativas en sus tiendas u oficinas; adicionalmente los mismos productores en alianza con otras entidades, también empezaron a ofertar este servicio. Otro dato no menor, es que según cifras del DANE (Caracol Radio, 2018), a cierre del año 2018 habían cerca de 450.000 habitantes en el municipio de Pereira, lo que nos lleva a calcular que por cada 5,6 personas en la ciudad hay 1 moto.

Después de analizar las cifras de crecimiento en ventas y registro de motos en el país, para enero de 2018 se constituye la empresa Global Motos, tres socios emprendedores que tenían como objetivo suplir la demanda de repuestos de desgaste para motocicletas, centrando sus operaciones en la ciudad de Dosquebradas y con la firme intención de atender el mercado del Eje Cafetero y Norte del Valle. El brindar calidad, garantía y buenos precios en sus productos, hizo que su crecimiento fuera acelerado, llegando a expandir sus ventas al departamento de Nariño, Atlántico y Montería. Si bien el crecimiento en ventas es lo más importante y así sus cifras lo demuestran, este debe ir de la mano con una estructura administrativa sólida, que le dé el soporte necesario al crecimiento de la empresa, que brinde tranquilidad y confianza tanto a socios, como empleados, clientes y proveedores.

En la actualidad la empresa ha logrado esparcir su operación no solo en el Eje Cafetero, sino también en parte del Valle; como se ha venido mencionando y con el firme propósito de estar preparados para el crecimiento que la empresa vaya a tener, se hace necesario tener clara una estructura Administrativa, que permita soportar cada una de las operaciones que se desarrollen a nivel local y nacional; a continuación podremos ver cómo están divididas las ventas por departamento de la compañía:

Tabla 2. *Distribución clientes.*

Departamento	Cantidad	P% Part.
Caldas	16	26%
Risaralda	15	25%
Valle	13	21%

Otros	10	16%
Quindío	7	11%
Total	61	00%

Elaboración propia.

Ubicación de los Clientes

Los clientes están situados principalmente en municipios de los departamentos del eje cafetero y norte del valle. Sin embargo se pueden enviar pedidos a clientes de otros municipios del país ya sea porque nos contacten o llegado el caso a que amplíemos nuestra fuerza de ventas en un futuro para atender otras empresas.

Tipo de Cliente

- ✓ Sector: el sector al cual va dirigido el producto es al comercial, ya que se le venden a negocios pequeños que tienen venta directa al consumidor final de moto partes.
- ✓ Tamaño: número de empleados de 2 a 4 empleados.
- ✓ Volumen de ventas: de 2 a 4 millones mensuales.
- ✓ Estructura de la organización: centralizada y toma de decisiones individuales.
- ✓ Criterios de compra: precio y calidad.

Condiciones de transacción.

- ✓ Situación de compra: recompra directa y nueva compra.
- ✓ Tasa de uso: no usuario, esporádico y habitual.
- ✓ Procedimiento de compra: oferta en competencia

- ✓ Tamaño del pedido: pequeño y mediano.
- ✓ Requisitos de servicio: moderados.

La estrategia de segmentación que requerimos es de un solo segmento y/o concentrada ya que nos vamos a dirigir inicialmente a un solo tipo de cliente que es el empresarial – comercial.

Instrumentos

Entrevistas socios

De acuerdo con la entrevista dirigida, realizada a los tres socios, la sra. Edna Morales Múnera, el señor Robinson Morales Múnera y el señor Juan David Sierra Ramírez, se logra identificar que tienen claro el conducto regular entre ellos, que se tienen respeto y en su forma de actuar no cabe la idea de pasar por encima de los otros socios, lo que es de gran importancia, pero no dimensionan el crecimiento de la empresa a más allá de ellos tres; con el pasar de los

días, meses y años, a la empresa llegarán nuevos funcionarios y no se sabrá cuál es el nivel jerárquico de la compañía, lo que conduce a que si en algún momento existe un problema entre los empleados, no habrá claridad acerca de cuál es el conducto regular. Al no tener documentados los procesos, los funcionarios podrán presentar dudas en sus labores, viéndose obligados a consultar a los socios directamente, ya que no hay un organigrama que indique hacia qué superior extender la pregunta o un manual de procesos que guíe en el procedimiento que se debe seguir.

En cuanto al tema misional, los socios tienen claro que quieren crecer, pero no han delimitado el horizonte, teniendo las ideas en mente pero sin evidencia física, lo que conlleva a que se presente ambigüedad sobre la verdadera misión en el mercado, la proyección, los campos en los que serán fuertes y los lugares en los que tendrán presencia o participación.

A su vez, se ha evidenciado que no existen actividades establecidas para los procesos que se llevan a cabo, y como se mencionaba anteriormente, desde el principio de los tiempos, el ser humano ha tenido la necesidad de organizarse y aprender a administrar sus recursos para hacerle frente a sus falencias, sacarle el mejor provecho a sus herramientas y encaminar sus fuerzas hacia la consecución de un bien, ya sea material o económico.

Teniendo en cuenta lo anterior, no basta solo con rayar y plasmar ideas, también se debe saber llegar al colaborador, inyectar el ADN de la empresa en cada una de las personas que hagan parte de la misma, despertarles el sentido de pertenencia por la organización, pero sobre todo, que sientan pasión por lo que hacen. Crear valores corporativos y que sean siempre la base de su funcionamiento y actuar, como lo expresaba Fayol en su teoría clásica de administración, “El obrero al igual que el Gerente son seres humanos, y es necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad” (Web y Empresas, 2018).

En Colombia existen grandes proveedores de repuestos para motos, y que se convierten en competidores fuertes para la empresa, ya que cuentan con presencia a nivel nacional, por mencionar algunos como: Mundimotos, ELPO SAS, ambos ubicados en la ciudad de Bogotá, pero con presencia en ventas en el Eje Cafetero. En la Ciudad de Armenia podemos encontrar a la Importadora Jota Partes y Distrimotos en la ciudad de Pereira, por mencionar algunas; pero si algo si tienen en común las empresas mencionadas, es que han sabido crecer y establecer sus procesos administrativos, cuenta con sus respectivos organigramas y con una misión y una visión claras.

Encuestas clientes

Se ha decidido realizar una encuesta a 6 de los 61 clientes con los que actualmente cuenta Global Motos, los cuales representan el 10% del total de los clientes, y es la siguiente:

Responda con un sí o un no, a las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce usted algún nivel jerárquico en la empresa?
2. ¿Aparte de los socios, sabe usted quien más pueda responder por los procesos de la empresa?
3. ¿En caso de solicitar una garantía, tiene claro cuál es el procedimiento a seguir, diferente a informarle a alguno de los socios?

4. ¿Sabe usted si la empresa tiene algún tipo de organigrama?

5. ¿Según su percepción, cree usted que la empresa es organizada?

De acuerdo a las preguntas realizadas los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3. *Tabulación encuesta a clientes.*

Preguntas	Total Si	Total No	% Si	% No
1. Pregunta	0	6	0	100%
2. Pregunta	0	6	0	100%
3. Pregunta	0	6	0	100%
4. Pregunta	0	6	0	100%
5. Pregunta	5	1	83%	16%

Elaboración propia.

Dado el anterior resultado de las encuestas realizadas a los clientes, se ha podido llegar a la conclusión, que la empresa Global Motos necesita cuanto antes adoptar una estructura administrativa clara, que le permita sortear favorablemente cada circunstancia o situación que el crecimiento y expansión de la misma traigan consigo; que tanto socios como empleados sepan hacia donde van dirigidas sus actividades o directrices. Es de rescatar que los clientes siguen

confiando en Global Motos como su proveedor, ya que el 83% de los encuestados sienten que es una empresa organizada, pero para poder soportar esta percepción ante los clientes, se hace necesario hacerles saber que la empresa ha empezado con la estructuración de sus procesos, con el fin de seguirles brindando calidad y garantía tanto en sus productos materiales, como en sus procesos administrativos.

Tabla 4. *Tabulación encuesta a clientes.*

GLOBAL MOTOS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DOFA	1) Transporte aéreo y terrestre.	1) Calidad de las vías.
	2) Caída del dólar.	2) Creación de nuevos impuestos.
	3) Alianzas estratégicas.	3) Nuevos competidores.
FORTALEZAS	FO	FA
1) Agresividad	F1 O3 Fortalecer	F1 A3 Innovar en el

para enfrentar la competencia	alianzas con empresas compradoras y tener la única opción de compra con ellos.	mantenimiento de los clientes actuales y consecución de nuevos clientes para no perder mercado con la llegada de nuevos competidores, mantener inventario suficiente que suplan los pedidos.
2) Programas de entrega	F2 O1 Aprovechar la ventaja que se tiene en el mercado en cuanto a entrega en lugares donde no van los competidores, en óptimos tiempos de entrega.	F2 A1 Buscar opciones alternas para las entregas en caso de contingencias viales o del sector donde se encuentra el cliente.
3) Habilidad para competir con precios	F3 O2 Ser la opción más económica en este momento y aprovechar la baja del dólar para incrementar el stock.	F3 A2 Garantizar la política de costos para que ante el mercado se mitigue la afectación que esto pueda tener.
DEBILIDADES	DO	DA
1) Imagen corporativa y responsabilidad social	D1 F3 Tener aliados que ayuden a posicionar mejor la imagen y marca con alto sentido social y menor impacto ambiental.	D1 A1 Buscar la forma de realizar las entregas de forma responsable para no afectar la imagen corporativa.
2) Capacidad de	D2 O2 Garantizar la	D2 A3 Aportar a los nuevos

respuesta	política de costos para que ante el mercado cambiario se mitigue la afectación que esto pueda tener, y tener una cadena de valor estipulada para el proceso.	clientes en todo el territorio, llegando de primeros, para que no afectar el mercado con el ingreso de más competidores, por medio de una estructura organizacional bien planteada.
3) Sin nivel jerárquico	D3 O1 Mantener el inventario suficiente para llegar a tiempo a los clientes y delegar la responsabilidad a quien corresponda.	D3 A2 Tener mayor inventario disponible con buena rotación, para mitigar los sobrecostos que se presenten por incrementos tributarios y elegir personal idóneo para tal labor.

Elaboración propia.

Tabla 5. *Diagnóstico de debilidades*

Debilidad	Causa	Síntoma
Imagen corporativa y responsabilidad social	Empresa nueva en el sector, con poco reconocimiento	Falta de confianza en los compradores
Participación en el mercado local	Mercado cambiario que afecta el margen	Competidores con mayores fortalezas
Capacidad instalada	Inventario insuficiente	Sobrecostos

Elaboración propia.

Luego del estudio administrativo realizado a la empresa Global Motos se pudo constatar que no se contaba con una imagen corporativa y responsabilidad social, lo que genera falta de confianza en los compradores por ser una empresa nueva en el sector con poco reconocimiento.

La empresa ha tenido poca participación en el mercado y el margen se puede ver afectado por movimientos del mercado cambiario, debido a que lleva poco tiempo de existencia y al haber otras empresas del sector con más reconocimiento y mayor músculo financiero por sus grandes ventas, los proveedores les brindan mejores precios y mejores opciones de pago y de financiación.

El área de bodegaje es pequeña y no tiene tanta capacidad para mantener un inventario suficiente, que permita abastecer un pedido que supere el promedio que se viene manejando.

Tabla 6. *Plan de mejora.*

Debilidad	Acciones	Meta	Indicadores	Recurso	Responsable
Imagen corporativa y responsabilidad social	Implementar la filosofía organizacional	Misión, visión y valores corporativos	Inexistente	N/A	Auxiliar administrativo

Capacidad de respuesta	Construir el diagrama de flujo y la cadena de valor	Implementarlos	N/A	N/A	Administrador
Sin nivel jerárquico	Realizar el organigrama Diseñar los cargos que se requieren	6	# de cargos / # de cargos documentados	N/A	Administrador

Elaboración propia.

Diseño de Cargos

Cargo:	Administrador
Posición en el organigrama:	Control y dirección
Formación:	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Contador Público.

Responsabilidades:

- ✓ Velar por el correcto funcionamiento administrativo, legal, financiero y social de la empresa.
- ✓ Presenta informes a la junta de socios cuando les sean indicados.
- ✓ Representar legalmente a la empresa.
- ✓ La correcta toma de decisiones al interior de la empresa.
- ✓ Presentar propuestas de mejora a la junta de socios.
- ✓ Liderar con ética y sentido de pertenencia por la empresa.
- ✓ Tomar las medidas necesarias en pro de construir un buen clima laboral dentro de la empresa.

Cargo: **Contador Público**

Posición en el organigrama: **Supervisión y Control**

Formación: **Contador Público Titulado**

Responsabilidades:

- ✓ Correcto registro de los movimientos contables y financieros de la empresa, bajo la normatividad vigente.
- ✓ Liderar con ética y generar confianza en el proceso contable de la empresa, para la correcta toma de decisiones.
- ✓ Tramitar con antelación las obligaciones tributarias de la empresa.
- ✓ Velar por la presentación correcta de información contable y financiera a los entes que así lo requieran.
- ✓ Presentar información oportuna y confiable a la Gerencia.
- ✓ Apoyar a la Gerencia en la correcta toma de decisiones tributarias y financieras.
- ✓ Presentar opciones de mejora continua a la Gerencia.
- ✓ Auditorías de gasto y arqueos de caja menor.
- ✓ Manejo de tesorería y pago a proveedores.

Cargo: **Auxiliar Contable**

Posición en el organigrama: **Subordinación y apoyo**

Formación: **Técnico en contabilidad o estudiante de contaduría (V
Semestre en adelante)**

Responsabilidades:

- ✓ La correcta causación de los documentos contables, bajo la normatividad vigente.
- ✓ Desempeñar el cargo con ética y responsabilidad, siendo consciente de la importancia de sus labores para la correcta toma de decisiones.
- ✓ Velar por la adecuada y correcta custodia de los soportes contables.
- ✓ Apoyar al Contador en la elaboración de informes fiscales y tributarios.
- ✓ Velar por la oportunidad en la entrega de información contable y financiera.
- ✓ Proponer opciones de mejora a sus superiores.

Cargo: Líder de Almacén

Posición el organigrama: Subordinación y apoyo

Formación: Técnico en Logística o estudiante de Ing. Industrial (V
Semestre en adelante)

Responsabilidades:

- ✓ Velar por el adecuado almacenaje del inventario.
- ✓ Llevar el adecuado y confiable manejo de existencias del inventario.
- ✓ Informar con oportunidad las alteraciones del inventario.
- ✓ Estar atento a la correcta rotación del inventario.
- ✓ Realizar con oportunidad las requisiciones para compras de inventario.
- ✓ Presentar a la Gerencia informes del inventario cuando sean requeridos.
- ✓ Proponer opciones de mejora la Gerencia.
- ✓ Tener ética y sentido de pertenencia en la custodia y correcto manejo del inventario.
- ✓ Velar por la correcta entrega de despachos según las órdenes de compra recibidas.

Cargo: **Auxiliar Administrativa**

Posición el organigrama: **Subordinación y apoyo**

Formación: **Técnico en Administración o estudiante de Admón. (V
Semestre en adelante)**

Responsabilidades:

- ✓ Velar por la correcta radiación de oficios que la empresa realice.
- ✓ Recepción telefónica de la empresa, atendiendo clientes o solicitudes.
- ✓ Apoyar la agenda de la Gerencia General.
- ✓ Atención al público, actuando con empatía, responsabilidad y sentido de pertenencia.
- ✓ Correcto y adecuado manejo de caja menor.
- ✓ Prestar apoyo a la Gerencia en la realización de informes cuando les sean requeridos.
- ✓ Manejo y custodia del archivo de la empresa.

Cargo: Líder Comercial

Posición el organigrama: Subordinación y apoyo

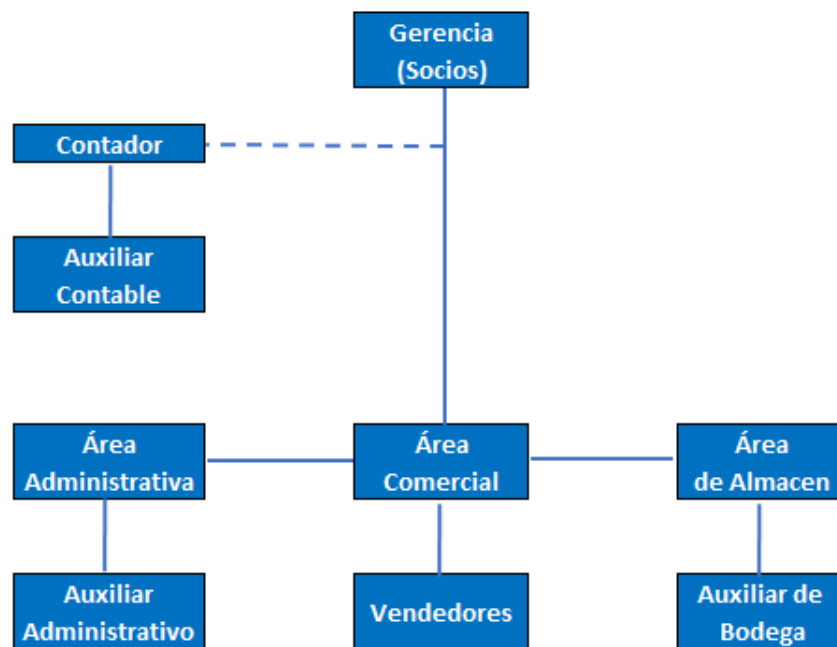
Formación: Técnico en Mercadeo o estudiante de Ing. Comercial (IV Semestre en adelante)

Responsabilidades:

- ✓ Visitar oportunamente a clientes, ofreciendo calidad y compromiso en los productos.
- ✓ Realizar correctamente las órdenes de compra y tramitarlas oportunamente.
- ✓ Brindar asesoría a clientes cuando le sea requerida.
- ✓ Presentar informe mensual de ventas a la Gerencia.
- ✓ Correcto y oportuna recolección de cartea.
- ✓ Explorar nuevos nichos de mercado.
- ✓ Representar con ética, empatía y sentido de pertenencia a la empresa.

Organigrama

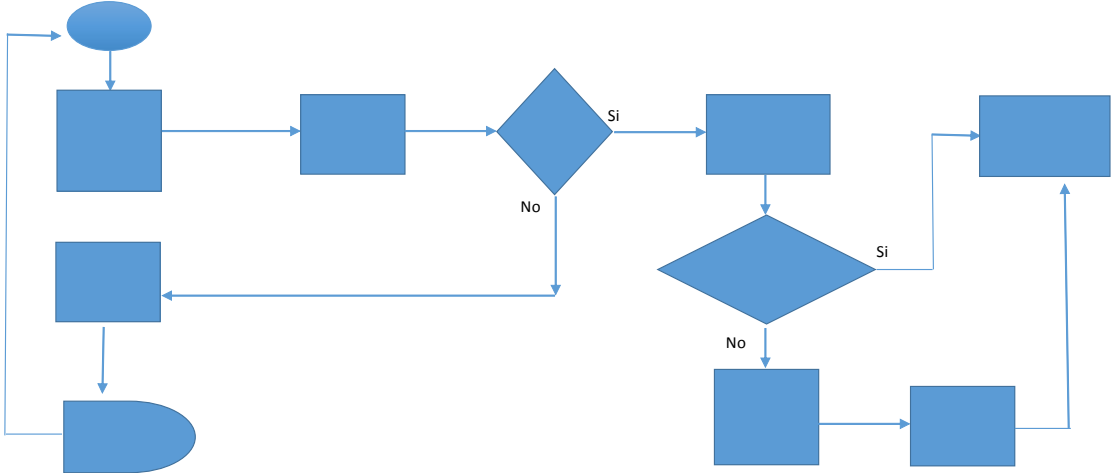
Ilustración 1. *Organigrama.*



Elaboración propia.

Diagrama de Flujo

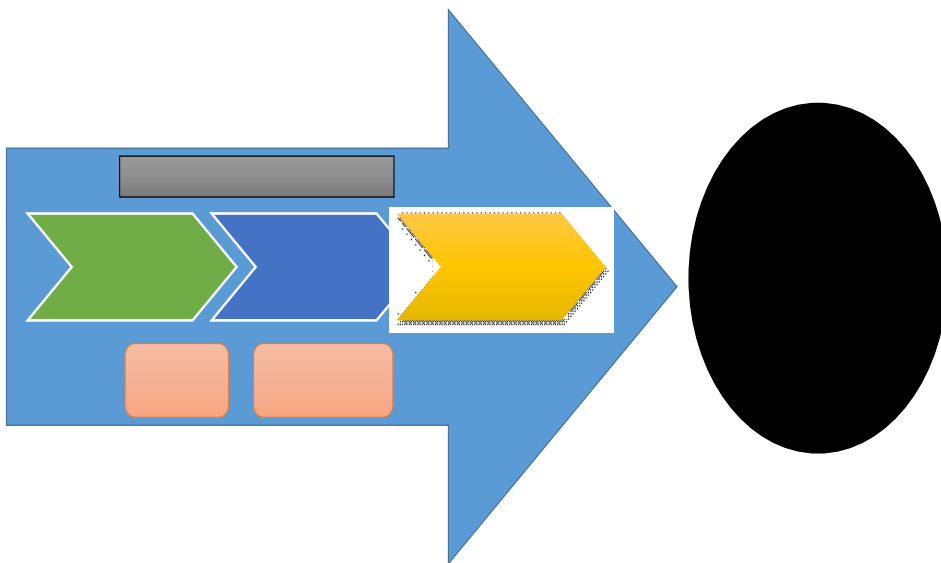
Ilustración 2. *Diagrama de Flujo.*



Elaboración propia.

Cadena de Valor

Ilustración 3. *Cadena de Valor*.



Elaboración propia.

En la cadena de valor lo que buscamos por medio de la gráfica es lo siguiente:

Desde la gerencia (propietarios), buscamos la manera de llegar al cliente final, por medio de un plan de mercadeo directo, una logística organizada y clara, para llegar al consumidor final de una manera efectiva (posventa), permitiéndonos cumplir con cada una de las

metas comerciales propuestas por la empresa. Es de suma importancia el apalancamiento financiero y una muy buena administración para el logro de los resultados.

Elementos Estratégicos

Aliado de los almacenes para motociclistas: precio competitivo, variedad, despachos a cualquier lugar del país.

- ✓ Variedad.
- ✓ Servicio personalizado.
- ✓ Agilidad en la información.
- ✓ Rapidez en la entrega del pedido.
- ✓ Asesoría personalizada.

Detalle de las Líneas de Productos

- ✓ Repuestos de desgaste.
- ✓ Bombillería.
- ✓ Luces led.
- ✓ Lujos y accesorios.

Filosofía Organizacional

Misión

Ser el proveedor aliado de las empresas del sector de motopartes, surtiendo los negocios con productos de calidad, al mejor precio y con una experiencia de servicio excepcional.

Visión

Ser el proveedor de motopartes más representativo de las empresas del sector en Colombia en el año 2021; posicionados como confiables, competitivos y socios que establecen relaciones sustentables y fructíferas para las partes.

Valores

Responsabilidad. Cumplimos a cabalidad los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores, colaboradores, socios y el entorno donde operemos.

Integridad. Operamos de manera transparente y honesta, cumpliendo con todas las leyes y reglamentos aplicados a nuestro modelo de servicio.

Calidad. Trabajamos para entregar a nuestros clientes el mejor producto y un servicio excepcional.

Objetivos Corporativos

Objetivo general. Ser la empresa líder en comercialización de repuestos para motos en el año 2020 en los municipios de los departamentos del eje cafetero y norte del Valle.

Objetivos específicos.

- ✓ Importar para el año 2019 repuestos para motos, y de esta manera reducir los costos variables.
- ✓ Ampliar el portafolio de repuestos para motos en el año 2019 cubriendo así más necesidades de los clientes.
- ✓ Exportar para el año 2020 a Ecuador repuestos para motos.

4.2 Discusión de los Resultados

La información está inmersa en el punto anterior

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con el desarrollo del proyecto se concluye que se hace necesario tener una estructura organizacional definida en toda empresa para un mejor aprovechamiento de recursos y funcionamiento de la misma.

Se puede concluir que una empresa que conozca plenamente sus falencias o debilidades está preparada para enfrentar el mercado cambiante y aprende a aprovechar sus fortalezas a favor de mejorar su desempeño y gestión.

Tener suficiente disponibilidad de inventario para dar respuesta a los pedidos oportunamente y que no se vea afectado el pedido del cliente con respecto a los tiempos de entrega, mejora la posición de la empresa.

Es necesario contar con información actualizada permanentemente acerca del sector económico al que se pertenece, con el fin de estar preparado ante los cambios que se presenten y saber cómo actuar comercial y financieramente, en el momento oportuno.

Cuando se cuenta con los roles de cada cargo bien definidos, será más sencilla la resolución oportuna de inconvenientes que se puedan presentar porque se escalan al área responsable directamente y no se espera que cualquiera o el que primero lo reciba intente resolverlo de una forma que podría no ser la más adecuada.

El plan de mejoramiento permite tener una visión amplia de la organización teniendo claridad en los procesos a la hora de actuar desde cualquier área asertivamente, en función de los objetivos corporativos planteados en el mismo.

5.2 Recomendaciones

Establecer y garantizar la ejecución de espacios de seguimiento periódico a los procesos internos definidos en el plan de mejoramiento administrativo, de tal manera que se pueda anticipar problemas futuros y modificar el plan a la luz de los resultados del control.

Proyectar con un plazo no mayor a un año, la ampliación de los roles de ventas para aprovechar las oportunidades comerciales por fuera de la zona cafetera y que podrán ser atendidas por Global Motos.

Incluir en el presupuesto de 2020 la optimización y modernización de recursos tecnológicos que optimicen costos y respalden la estructura administrativa.

Implementar a corto plazo, de una bodega más grande para el abastecimiento de repuestos, y de esa manera disponer más cantidad de mercancía para la venta de contado y a crédito, permitiéndonos cumplir con entregas más eficientes.

Establecer en ciertos meses de año, descuentos para productos que no tengan suficiente rotación, y de esa manera tener mejor rotación de mercancía.

Para el año 2020, empleando el modelo de vendedores externos en otras ciudades, se espera el aumento de ventas en esas zonas, haciendo de Global Motos una empresa con mayor crecimiento y mayor presencia en esas plazas.

Referencias Bibliográficas

ANDI - FENALCO. (13 de Febrero de 2019). *www.andi.com.co*. Obtenido de

<http://www.andi.com.co/Home/Noticia/5330-andi-y-fenalco-presentaron-el-balance-de>

ANDI. (Junio de 2018). *www.andi.com.co*. Obtenido de

<http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>

Banco de España. (2010). *www.finanzasparatodos.es*. Obtenido de

http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion_industrial.html

Banco de la República. (2019). *www.banrep.gov.co*. Obtenido de

<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Caracol Radio. (7 de Noviembre de 2018). *www.caracol.com.co*. Obtenido de https://caracol.com.co/emisora/2018/11/07/pereira/1541616571_865408.html

Ensayos, T. y. (2013 de Septiembre de 2013). *Teorías y Ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Administracion-Publica-Privada-Y-Mixta/1082837.html>

Instituto de Movilidad de Pereira. (febrero de 2019). *www.movilidad.gov.co*. Obtenido de http://www.movilidadpereira.gov.co/Documentos/Dependencias/2018/ControlInterno/ConcejoSeguridad/CONSEJO_SEGURIDAD_MOVILIDAD_JUN_05_2018.pdf

Monografías. (Septiembre de 2011). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtml>

Pdcahome. (23 de Agosto de 2013). *Pdcahome*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2102). Obtenido de <https://definicion.de/administracion>

Planeación, D. (2019). Obtenido de <https://definicion.de/planeacion/>

Serra, H. (1992). *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Mcchi.

Sierra, H. (2005). *Gerencia Estratégica*. 3R.

Suzuki. (Junio de 2019). *www.suzuki.com.co*. Obtenido de <https://www.suzuki.com.co/contenido/la-compania-64370>

Web y Empresas. (15 de Enero de 2018). *www.webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-clasica/>

Webyempresas. (Julio de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de

<https://www.webyempresas.com/origen-de-la-administracion/>

Wikipedia®. (1 de Noviembre de 2014). *Administración*. Obtenido de Administración:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Wikipedia®. (23 de Diciembre de 2018). *Charles-Jean BaptisteBonnin*. Obtenido de Charles-

Jean BaptisteBonnin: https://es.wikipedia.org/wiki/Charles-Jean_Baptiste_Bonnin

Wikipedia®. (Febrero de 25 de 2019). *Administración*. Obtenido de Administración:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Wikipedia®. (20 de Febrero de 2019). *Henri Fayol*. Obtenido de Henri Fayol:

https://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol