

**IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
DISREPUESTOS DE NARIÑO – PASTO**

**LOURDES DEL SOCORRO GONZALEZ PASTAS  
DIANA MARIELA MOLANO RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
DISREPUESTOS DE NARIÑO – PASTO**

**LOURDES DEL SOCORRO GONZALEZ PASTAS  
DIANA MARIELA MOLANO RODRIGUEZ**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito parcial para optar al título  
de Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y Conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del Autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente de Tesis**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:*

*Dios por llenar nuestras vidas de bendiciones y por fortalecer nuestros corazones y por haber puesto en nuestro camino a todas las personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*Al personal que trabaja en "Disrepuestos de Nariño" por su dedicación y colaboración permanente en el desarrollo e implementación de este trabajo.*

*Al Doctor Carlos Omar Ojeda por su disposición, orientación y ayuda brindada para la consecución de este proyecto.*

*Al Doctor Carlos Arturo Ramirez, Director del Programa de Administración de Empresas por la gestión realizada en la organización del Diplomado de Alta Gerencia y alto compromiso con los estudiantes.*

*Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.*

## **DEDICATORIA**

*A mis padres Carmen Alicia Rodríguez Marín y Felix Antonio Molano, por darme la vida, el amor, el apoyo y por creer en mis capacidades y habilidades.*

*A mis hermanos Shirley, Jonatan y Freider Molano Rodríguez por la compañía y el apoyo que me brindan en cada momento.*

*A mi tía Isabel Rodríguez porque siempre estoy en sus oraciones y me dio ánimo espiritual para seguir construyendo mis sueños.*

*A Jimena Pantoja quien me motivo a realizar el diplomado y me ha brindado su amistad incondicional.*

*Al ser que llevo dentro de mi quien es la inspiración para continuar en la búsqueda de mis metas.*

***Diana Mariela Molano Rodríguez***

## **DEDICATORIA**

*A mi hijo Javier Esteban por darme la fuerza necesaria para continuar luchando día tras días y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presentan y ser lo más importante de mi vida.*

*A mis padres Teresa y Edmundo por su amor y apoyo incondicional para sacar adelante este sueño.*

*A mis amigos por el ánimo, la paciencia y la fe que depositaron en mí.*

***Lourdes del Socorro González Pastas***

## **RESUMEN**

La globalización ha contribuido a que los países abran sus fronteras al comercio, generando una serie de cambios en las personas, en sus costumbres, preferencias y cultura. Las organizaciones no son ajenas a los efectos de la globalización por lo tanto el papel de los gerentes y propietarios es adelantarse y estar preparados a dichos cambios, ser proactivos y permitir que las empresas sin importar su naturaleza estén preparadas a la modernidad, logrando mayor competitividad y permanencia en el mercado; de allí la importancia que tanto las grande y pequeñas empresas realicen su planeación estratégica siendo este un asunto prioritario para poder crear las condiciones necesarias que apunten a la consolidación y permanencia en el mercado. La implementación de un Plan Estratégico en DISREPUESTOS de NARIÑO se constituye en un gran aporte para lograr un mejor nivel competitivo en el sector autopartista en la Ciudad de Pasto.

DISREPUESTOS DE NARIÑO es una empresa manejada empíricamente y hasta el momento carece de un proceso administrativo para el desempeño de sus actividades comerciales, por esta razón proponemos estrategias básicas que permitan a corto y largo plazo el establecimiento de objetivos, metas y planes que beneficiaran a la empresa frente a su competencia y por ende mejoraran el horizonte y desempeño de cada uno de los integrantes activos de la misma.

## ABSTRACT

The globalization is a agree than the country open the frontiers to the mall, aplicated a design of change of the people, in your prefers and cultura. The organizaciones aren`t strangers the efects of the globalization, such as the papel of the managemet and propertiers is next and learn to they. Be proactivos and help than factorías are vitae the modernity. Win better competivity around of the merchanding. Is the big importance than big and short factories make her strategic planeation however is a theme high priority for can made the need conditions than the consolidation and permanence in the merchand. The implementation of the strategic`s plane in Disrepuestos de Nariño is a big theme for win a better competitive nivel in the autopartista nivel in the Pasto City

Disrepuestos de Nariño is a factory empricament driver and this moment never adminstrative niveles for the win of the merchandig activity,, for this reason. We take propons basics strategics tnan will better planes of better for the factory in front of rivals and for better in the mejorament of the one actives peoples of the his.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ASPECTOS PRELIMINARES.....	15
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos:.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	17
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.6.1 Tipo de estudio.....	17
1.6.2 Métodos de investigación:.....	17
1.6.2.1 Observación.....	17
1.6.2.2 Método inductivo.....	17
1.6.2.3 Método deductivo.....	17
1.6.3 Fuentes de información:.....	18
1.6.3.1 primarias.....	18
1.6.3.2 Secundarias.....	18
1.6.3.3 Población y muestra.....	18
1.6.3.4 Procedimientos.....	18
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DISREPUESTOS DE NARIÑO.....	19
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES.....	19
2.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS.....	19
2.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	19

2.4 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS .....	20
3. PROPUESTA.....	21
3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	21
3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	21
3.2.1 Formulación de misión .....	21
3.2.2 Formulación de visión .....	21
3.2.3 Formulación de valores corporativos: .....	22
3.2.3.1 Formulación de valores personales: .....	22
3.2.4 Políticas generales:.....	23
3.2.5 Estructura de la empresa:.....	25
3.2.5.1 Organigrama empresa: Disrepuestos de Nariño.....	25
3.2.6 Manual de funciones y requisitos.....	26
3.2.6.1 Administrador:.....	26
3.2.6.2 Secretaria:.....	28
3.2.6.3 Director de bodega: .....	29
3.2.6.4 Auxiliar de merchandising:.....	31
3.2.6.5 Cajero: .....	32
3.2.6.6 Personal del almacén:.....	33
3.2.6.7 Contador: .....	34
3.2.6.8 Financiero .....	35
3.2.7 Matrices del plan estratégico - Disrepuestos de Nariño .....	37
4. CONCLUSIONES .....	43
5. RECOMENDACIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	45

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	37
Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo - Disrepuestos de Nariño .....	41
Cuadro 4. Matriz DOFA .....	42

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama Empresa - Disrepuestos de Nariño .....	26

## INTRODUCCIÓN

El plan de trabajo que presentamos a continuación se ha realizado bajo el marco del compromiso que se confiere a Disrepuestos de Nariño con respecto al bienestar de sus clientes y a la capacidad de responder a las necesidades de nuestra población, con el propósito de realizar una transformación organizacional que involucren a todos los miembros activos, necesarias para crear soluciones al conjunto de problemas que hasta el momento en la Empresa en miras a desarrollar estrategias que den solución al enfoque de la empresa.

La empresa Disrepuestos de Nariño se constituye en un modelo ideal para la aplicación de gerencia estratégica, ya que es una Empresa que permite el análisis desde varias dimensiones, cabe anotar que la aplicabilidad del presente plan de trabajo permitirá exponer con claridad los procesos eficientes y áreas que presentan deficiencias y como estas conllevan a generar problemas, en vista de eso esta propuesta establece lineamientos en procura de lograr un mejor nivel de desempeño reduciendo el impacto de dichos problemas a nivel interno y externo, razón por la cual la gerencia estratégicas es considerada como el pilar fundamental sobre el cual se puede entrever soluciones a partir de la situación real de la empresa.

Consideramos finalmente que es satisfactorio contribuir a partir de este plan al compromiso de la empresa con sus clientes, pero fundamental con el diseño de una vocación misional en miras al beneficio empresarial y social que se requiere en el contexto de nuestra región.

## 1. ASPECTOS PRELIMINARES

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Este plan de trabajo concentra sus acciones en el mejoramiento estratégico a nivel del área de dirección en la Empresa Disrepuestos de Nariño, ya que el proceso administrativo hasta el momento ha sido elaborado de forma empírica.

Razón por la cual proponemos estrategias básicas que permitirán a corto y largo plazo el establecimiento de metas, objetivos, estrategias y planes que beneficiaran a la empresa frente a su competencia y por ende mejorarán el horizonte y desempeño de cada uno de los miembros activos de la misma.

De la aplicación de estas acciones la empresa construirá un pilar significativo sólido en cuanto a niveles de jerarquía, y la aplicación de la filosofía empresarial para beneficio de sus clientes internos y externos, con un mejor posicionamiento en el mercado.

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Planteamiento del problema.** La empresa Disrepuestos de Nariño maneja un tipo de administración empírica, es decir se limita únicamente al conocimiento contable de beneficios y costos que genera su actividad económica; razón por la cual los empleados con los que cuenta la empresa no tienen definido claramente cual es el fundamento y la razón de ser que tiene la organización para cada uno de sus cargos, las funciones que desempeñan generalmente son monótonas y rutinarias, cuyo centro general son las ordenes dadas desde la alta dirección, por la ausencia de valores corporativos, misión, visión y planteamiento de procesos.

Razón por la cual la organización carece de un sistema estratégico, no cuentan con el diseño de objetivos, metas, principios misionales, lo que conlleva a que la empresa no cuente con una ruta de navegación a nivel de cumplimiento de metas y objetivos, por eso es imposible el control histórico y cualitativo de cada una de sus actividades frente a la competencia y al compromiso organizacional con sus clientes.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿Qué diseño estratégico se puede implementar en la empresa Disrepuestos de Nariño para el adecuado desarrollo de sus actividades y posicionamiento en el mercado de repuestos en la ciudad de Pasto?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo general.** Diseñar un modelo estratégico que brinde apoyo a las actividades administrativas y la formulación de una filosofía corporativa que contribuya al desarrollo de la actividad comercial de la empresa Disrepuestos de Nariño.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- ✓ Establecer la estructura organizativa que le permita formular líneas de autoridad, delimitar responsabilidades de cada empleado y coordinar las tareas formalmente en cada cargo.
- ✓ Realizar un diagnostico objetivo de cómo se encuentra la empresa en estos momentos en la parte administrativa.
- ✓ Diseñar la misión visión y valores corporativos con base en la actividad comercial de la empresa para que ella se vuelva más competitiva y armónica en su estructura organizacional.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En calidad de estudiantes de diplomado de Alta Gerencia hemos diseñado este planteamiento estratégico con base en el análisis de la situación real de la organización, razón por la cual consideramos debe ser una prioridad la formulación de la misión, visión, valores corporativos dentro de la Empresa Disrepuestos de Nariño ya que la administración que se ha manejado hasta el momento ha sido de forma empírica, razón por la cual el modelo gerencial ha carecido de lineamientos de control y objetivos históricos de seguimiento, por eso las metas y estrategias no han sido medibles ni alcanzables. Y no responden a la problemática de deficiencia organizativa y control que maneja la organización en este momento.

La implementación de estos principios estratégicos crea en cada uno de los empleados, clientes, administrativos, sentido de pertenecía, eficacia, eficiencia efectividad como elementos que contribuirán a que la organización aproveche al máximo las oportunidades externas, evitando y reduciendo efectos negativos.

La Empresa cuenta con numerosos clientes quienes necesitan estar en sintonía con una filosofía que integre sus necesidades, agrupe sus sugerencias, a través del tiempo garantizando su permanencia en el mercado y generando ventajas competitivas, desarrollando al máximo su sentido de fidelidad, para eso este plan de trabajo busca crear compromiso con la empresa, con los clientes potenciales y efectivos que son la razón de ser de toda entidad.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL**

Disrepuestos de Nariño es una pequeña empresa (De acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y 905 de 2004 la pequeña empresa es una Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; con activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Ubicada en la calle 12 C No. 8 – 20 de la ciudad de Pasto. Su actividad económica es la compra venta de Repuestos y partes para automotores, especialmente la Línea Chevrolet.

Su propietario y administrador Diego Fernando Arias, está dedicado por completo a esta actividad económica, por lo que su experiencia le ha llevado a obtener un reconocimiento dentro del sector. Sin embargo asegura que en el último semestre las ventas han disminuido, que la competencia es cada vez mayor y que hay muchos factores que afectan la rentabilidad del almacén Disrepuestos de Nariño.

Disrepuestos de Nariño fue creada hace 6 años por el señor Diego Fernando Arias y cuenta con 15 empleados para la atención y venta a los clientes.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.6.1 Tipo de estudio.** Para este plan de trabajo se desarrollara un enfoque de investigación analítico – descriptivo. Analítico porque permite identificar las necesidades y debilidades que presenta la empresa Disrepuestos de Nariño con respecto a la ausencia de misión, visión, valores corporativos.

Se puede catalogar como Descriptivo por que permite formular soluciones a mejorar las inconsistencias presentadas en la parte administrativa de la empresa.

### **1.6.2 Métodos de investigación:**

**1.6.2.1 Observación.** Se lleva a cabo para determinar las condiciones actuales de la empresa, especialmente en lo relacionado con la formulación de planeación estratégica de la empresa Disrepuestos de Nariño.

**1.6.2.2 Método inductivo.** Sirvió al propósito de analizar los resultados de la aplicación del método de observación para determinar si era o no necesario diseñar un sistema de planeación estratégica de la empresa Disrepuestos de Nariño

**1.6.2.3 Método deductivo.** Fundamentó el diseño de las alternativas para la elaboración conjunta con la administración de la empresa del plan de formulación de filosofía corporativa.

### **1.6.3 Fuentes de información:**

**1.6.3.1 primarias.** La fuente principal es la entrevista con el Administrador Diego Fernando Arias, realizando un seguimiento de su gestión dentro de la empresa como propietario y representante legal de la misma; además se reunió al personal que labora con la empresa y se obtuvo de ellos gran parte de información y percepción desde cada uno de los puestos de trabajo.

**1.6.3.2 Secundarias.** Se tendrá en cuenta informes elaborados por el administrador, forma como se constituyo la empresa, metas empresariales, historia de la empresa, proveedores

**1.6.3.3 Población y muestra.** Se utilizara el muestreo aleatorio simple el que se justifica ya que la población es pequeña e igual al tamaño de la muestra (15 personas)

**1.6.3.4 Procedimientos.** Este plan de trabajo se inicia con el diagnostico inicial indicando las debilidades que presenta la Empresa en cuanto a su estructura organizativa, por medio de la entrevista con el Administrador Diego Arias con las evidencias escritas de la constitución de la empresa.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DISREPUESTOS DE NARIÑO**

### **2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

- a. Ausencia de Estructura Organizacional
- b. Centralización de funciones
- c. Horario de atención
- d. Carece de Estrategia de promoción
- e. Carece de misión, visión principios
- f. Poca agresividad para afrontar la competencia
- g. Baja motivación en los colaboradores
- h. Deficiente capacidad instalada
- i. Débil imagen en el mercado
- j. No puntualidad en el pago

### **2.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS**

- a. Ubicación
- b. Experiencia
- c. Especialización en la Línea Chevrolet
- d. Precios
- e. Solidez económica
- f. Ausencia de rechazos por calidad en los productos
- g. Fidelidad de los clientes
- h. Habilidad de negociación por la alta dirección
- i. Eficiencia en la atención al cliente
- j. Servicio post venta

### **2.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES**

- a. Oferta de servicio técnico
- b. Nuevos proveedores
- c. Créditos para vehículos
- d. Poder económico
- e. Vinculación a Asociaciones
- f. Segmentos nuevos de mercado
- g. Creación de una página web
- h. Zona de frontera
- i. Tecnología para mejorar el servicio
- j. capacitaciones

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS**

- a. Alto índice de desempleo
- b. Lavado de Dinero
- c. Contrabando y robo de vehículos
- d. Situación económica actual
- e. Presión de Competidores
- f. Pérdida de clientes
- g. Crisis de la industria automotriz
- h. Pico y placa
- i. Mototaxismo
- j. Nuevos competidores

La empresa se encuentra en una posición estratégica para abastecer el mercado del sector sur de la ciudad Balrededores del estadio la ciudad de San Juan de Pasto con los repuestos y partes para vehículos, además cuenta con el servicio preventivo y correctivo de equipos menores como también accesorios de lujo para los mismos. Sin embargo requiere un plan estratégico que le permita organizar administrativamente a la Empresa.

### 3. PROPUESTA

#### 3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

- a. Brindar apoyo a las actividades administrativas y la formulación de una filosofía corporativa, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- b. Establecer la estructura organizativa que le permita establecer líneas de autoridad, delimitar responsabilidades de cada empleado y coordinar las tareas formalmente de cada puesto.
- c. Implementar un sistema de apoyo al área operativa que le permitirá a la empresa mantener el control oportuno de la mercancía, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.
- d. Brindar apoyo a las actividades financieras y contables para obtener una visión global de la empresa e interpretar su situación financiera, económica, contable con lo cual realice operaciones exitosas de manera continua, consiguiendo una altísima rentabilidad a sus inversiones.

#### 3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

**3.2.1 Formulación de misión.** Disrepuestos de Nariño se especializa en la comercialización de productos de repuestos originales y partes para automotores ofreciendo una alta gama y disponibilidad permanente de inventarios presentando excelentes servicios de venta y pos-venta a sus clientes y proporcionando satisfactorios resultados.

Cuenta con el Talento Humano capacitado en el conocimiento profundo del mercado y de las técnicas y procedimientos modernos de ventas, investigando métodos para lograr mayor eficiencia, e interrelacionar todos los procesos para alcanzar la excelencia en el servicio. Con su trabajo contribuye al desarrollo integral de sus colaboradores, quienes fundamentados en los más altos principios éticos y morales, obtienen los mejores resultados para su beneficio, la comunidad y la empresa. De esta manera podrá asegurar su permanencia durante mucho tiempo.

**3.2.2 Formulación de visión.** Para el año 2013 la Empresa Disrepuestos de Nariño será líder en la comercialización y servicio automotor en la línea Chevrolet en la ciudad de Pasto, a través de la conformación inteligente del portafolio de líneas y del conocimiento profundo de sus clientes, para satisfacer de la mejor

manera sus necesidades lo cual permitirá proporcionar una adecuada retribución al equipo humano que conforma la empresa.

### **3.2.3 Formulación de valores corporativos:**

#### **3.2.3.1 Formulación de valores personales:**

##### **a. Valores Personales**

- ✓ **Honestidad:** Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.
- ✓ **Servicio:** Es dar el mejor servicio para facilitar el cumplimiento de un proceso y permite la satisfacción de una necesidad, demanda o solicitud de alguien, de tal manera que tanto el que da como el que recibe puedan sentirse agradados. Servir es tener el anhelo de contribuir a construir el bienestar. Como colaborador de la empresa Disrepuestos de Nariño sirvo a mis compañeros y clientes cuando facilito los procesos en los cuales nos relacionamos, presto atención completa a sus solicitudes, resuelvo las dificultades y satisfago sus necesidades como si fueran mías.
- ✓ **Compromiso:** Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. El compromiso que se hace de corazón va más allá de la firma de un documento, o un contrato. Cuando nos comprometemos es porque conocemos las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan.
- ✓ **Respeto:** Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética. El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el colaborador, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro.

##### **b. Valores Corporativos:**

- ✓ **Atención del cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la Empresa Disrepuestos de Nariño con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

- ✓ Trabajo en equipo: El cumplimiento de los objetivos y metas adquiridas con responsabilidad y compromiso. A partir de colaboradores comprometidos con habilidades y experiencias complementarias,
- ✓ Calidad: Buscamos servir al cliente, con procesos eficientes con el fin de brindar satisfacción en la línea que comercializamos

### **3.2.4 Políticas generales:**

**a. Talento Humano:** El personal de Disrepuestos de Nariño será una fortaleza y apoyo en la asesoría de los productos y servicios que la empresa posee, ya que estarán técnica y continuamente capacitados con información necesaria de los productos y servicios, para crear una “Cultura del Servicio” excelente al cliente, convirtiendo la calidad del servicio en la clave de la operación del área para satisfacer y atender de una mejor manera a todos los clientes, teniendo en cuenta las sugerencias de los mismos para poder mejorar cada día más en este aspecto, motivando al personal de esta área a realizar todas sus funciones con responsabilidad, contribuyendo a la empresa a ser líder en servicio y calidad, con una estructura organizativa clara para establecer adecuadamente el desempeño de funciones y así mismo generar una buena comunicación entre los integrantes del área. El personal debe mantener una buena presentación personal, excelente comunicación y conocimiento de la misión de la empresa con el fin de brindar eficiencia al servicio, teniendo en cuenta tres ítems que son ACTITUD, AMOR Y EFECTIVIDAD.

Integrado por:

- ✓ Seguridad.- Es bien fundamentada cuando le brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- ✓ Credibilidad.- Demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- ✓ Comunicación.- Mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, utilizando las siguientes habilidades con el fin de cumplir las expectativas del cliente:
- ✓ Diagnosticar: lograr esta sensación del impacto en los clientes, cuidando el comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente del almacén, a las cuales se les suma el entorno y el PARALENGUAJE (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje), serán determinantes para las primeras apreciaciones del cliente.

- ✓ Escuchar: El Sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, el oír es acción que refleja un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos y es una manera natural de adquirir información y entablar relación con nuestros clientes.
- ✓ Preguntar: Es la manera más sencilla para recoger la información, demostrando interés y empatía hacia el cliente. La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación intolerancia o cercanías al efectuar la pregunta debemos ser neutrales. Sentir: Mediante esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.
- ✓ Comprensión: No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- ✓ Accesibilidad: Para brindar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, ejecutando acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- ✓ Cortesía: Simpatía, respeto y amabilidad del personal, es decir con educación y buenos modales para cautivar a nuestros clientes y brindarles un excelente trato y gran atención.
- ✓ Profesionalismo: Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio de parte del personal del área involucrando a todos los miembros de la organización, porque no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- ✓ Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- ✓ Fiabilidad: Es la capacidad de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas en el área de electrónica. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad del almacén.

Con lo anterior Disrepuestos de Nariño tiene como prioridad el servicio, entendiendo que lo primero que se vende no es el producto ni la empresa sino es el servicio a través del personal de atención al cliente.

**b. Comercialización:** Generar un concepto de transformación y disposición del personal en el servicio al cliente, a través de un esfuerzo de construcción de un portafolio de productos y servicios que se innovará y se reafirmará constantemente mediante el conocimiento y la comunicación para formar un vínculo real con los proveedores y clientes, basados en la cultura, los valores de las personas e integrando al cliente en el servicio, formando una estrategia más humana, agradable, confiable y efectiva.

En la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizar.

A través del estudio de mercado se mejora las posibilidades de éxito. Es importante promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (producto, precio, promoción, Plaza).

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo que tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial. Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

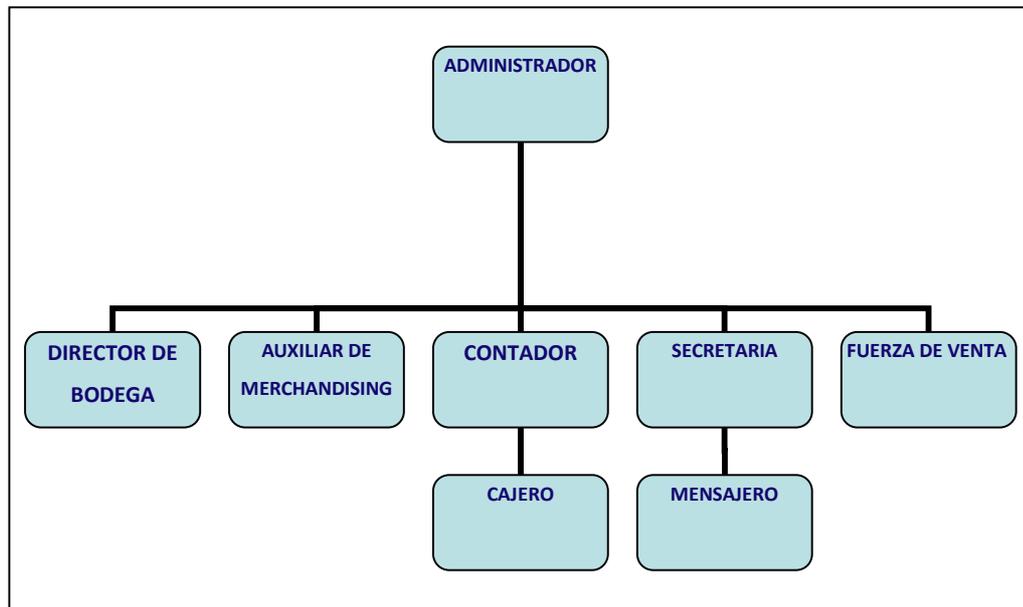
### **3.2.5 Estructura de la empresa:**

**3.2.5.1 Organigrama empresa: Disrepuestos de Nariño.** El organigrama es la grafica que muestra la relación de los departamentos de la empresa, a través de las líneas de autoridad indicando las diferentes áreas de la empresa. Permite su fácil visualización así como la interpretación de la posición resultante en dicha división, de acuerdo con el propio código de la organización.

Proporciona una fiel representación de la división del trabajo, y la visualización rápida de los siguientes aspectos:

- ✓ Las posiciones dentro de la organización.
- ✓ Cómo se agrupan las unidades.
- ✓ Cómo fluye entre ellas la autoridad.

**Figura 1. Organigrama Empresa - Disrepuestos de Nariño**



Fuente. Este estudio

**3.2.6 Manual de funciones y requisitos.** La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto empleados como directivos, tiene el propósito final no sólo de generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

Teniendo en cuenta la **MISION** que tiene la empresa, se ha elaborado una identificación de Cargos y perfiles requeridos para esta área con sus correspondientes actividades, responsabilidades y obligaciones, las cuales inician con los directivos y el personal que integran el almacén.

#### **3.2.6.1 Administrador:**

**Objetivo:** El administrador tendrá como objetivo la rentabilidad del punto de venta en órdenes de: surtido, espacio y personal. Es el encargado del cumplimiento de los presupuestos de venta, utilidad operativa, y control de gastos operativos. Garantizando un excelente servicio al cliente interno y externo.

#### **Naturaleza y alcance:**

- ✓ Responsable del cumplimiento de los presupuestos de ventas, utilidad y gastos del almacén.

- ✓ Responsable de coordinar, evaluar, hacer seguimiento y aportar ideas a la estrategia de venta.
- ✓ Responsable del cumplimiento de las metas establecidas en los Indicadores de gestión.
- ✓ Responsable de la ejecución de las funciones y check list del personal a su cargo ( directivo)
- ✓ Responsable del buen uso de los activos de la empresa.
- ✓ Responsable de la formación de nuevos líderes.
- ✓ Responsable de la buena rotación de los inventarios. del almacén.
- ✓ Responsable del control y optimización de los Gastos Operativos.
- ✓ Responsable del surtido y exhibición de los productos.
- ✓ Responsable de coordinar, revisar y hacer seguimiento a las labores Operativas, Comerciales y Financieras.
- ✓ Responsable de garantizar que los procedimientos se cumplan y fomentar el desarrollo del proyecto.
- ✓ Responsable del buen Servicio al cliente del Almacén, brindar y recibir retroalimentación.
- ✓ Responsable de la salud ocupacional del Almacén.
- ✓ Responsable del Clima Laboral del Almacén.

**Requisitos:**

- ✓ Excelentes relaciones personales
- ✓ Alto Liderazgo.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Alto Sentido de Pertenencia
- ✓ Pro actividad en los temas de ventas y punto de venta.
- ✓ Que le guste la operación del almacén

- ✓ Excelente nivel de comunicación con colaboradores, jefes, área y departamento comercial.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al servicio al cliente.

### **3.2.6.2 Secretaria:**

**Objetivo:** Desarrollar todas las actividades inherentes a la gestión de facilitar y apoyar todas las necesidades del personal acorde con las normas y procedimientos de la compañía a fin de garantizar el buen desempeño de las funciones en cada área.

#### **Naturaleza y alcance:**

- ✓ Enviar diariamente toda la documentación recogida para el trámite respectivo.
- ✓ Enviar las novedades de nomina.
- ✓ Entregar a Contabilidad, la relación de facturas y las facturas originales de la caja menor, debidamente codificadas.
- ✓ Elaborar y enviar los documentos de retiro de personal de la terminación del contrato del trabajador y finalizar la entrega de paz y salvos.
- ✓ Entregar a Salud Ocupacional las incapacidades originales y Accidentes de Trabajo, dentro de la fechas de novedades.
- ✓ Enviar la solicitud de papelería, útiles de escritorio, entre otros, a suministros de todas las áreas del Punto de Venta.
- ✓ Tener la Documentación (archivo) al día y actualizada.
- ✓ Actualizar trimestralmente los datos del tallaje y calzado para solicitud de dotación para el personal.

#### **Requisitos:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Buena comunicación con el personal, jefes, áreas de la empresa.

- ✓ Carisma
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad

### **3.2.6.3 Director de bodega:**

**Objetivo:** El director de bodega tendrá como objetivo principal garantizar el correcto funcionamiento en relación a todas las actividades desarrolladas por el área, en lo que tiene que ver en las diferentes operaciones, inventarios y servicio al cliente, lo anterior a fin de cumplir los presupuestos de ventas e indicadores de gestión.

#### **Naturaleza y alcance:**

- ✓ Responsable de velar por el buen servicio al cliente
- ✓ Responsable del manejo del inventario.
- ✓ Preparación y toma física trimestral de inventario.
- ✓ Asignación de actividades para los auxiliares de línea y verificación de su cumplimiento.
- ✓ Asignar y elaborar la respectiva programación de turnos del personal a cargo.
- ✓ Capacitar al personal sobre el portafolio de productos que se ofrecen en el almacén.
- ✓ Retroalimentar al auxiliar de línea y asesores de ventas sobre los eventos que se realizan en el almacén.
- ✓ Velar por el adecuado ambiente laboral dentro del almacén.
- ✓ Mantener el control del inventario del punto de venta (agotados, lentos, productos paretos).
- ✓ Informar al área comercial sobre las novedades que surgen en punto de venta (agotados, EAN inactivos, descripciones, precios de la competencia y promociones).

- ✓ Velar por el cumplimiento de los principios de exhibición del punto de venta (Alturas, exhibiciones especiales, puntas de góndola, islas productos de línea).
- ✓ Crear estrategias de ventas (eventos, precios)
- ✓ Atender las sugerencias, comentarios o peticiones de los distintos proveedores.
- ✓ Responsable de dar solución efectiva e inmediata a las peticiones quejas o reclamos de los clientes.
- ✓ Responsable de velar por el debido cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- ✓ Responsable de la seguridad en la sección de bodega.
- ✓ Verificar que el área de trabajo se encuentre en condiciones optimas de aseo, exhibición, precios, material P.O.P, e información de los diferentes eventos.
- ✓ Interacción con el auxiliar de averías y revisión periódica del buen manejo y control de los productos a su cargo.
- ✓ Verificar y dar seguimiento a los informes de obsoletos o lentos enviada por parte del grupo operativo.
- ✓ Generar informes de ventas e inventario solicitado por el proveedor.
- ✓ Responsables de participar en los diferentes comités, seguridad industrial, comercial, capacitaciones, entre otros.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial

**Requisitos:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Pro actividad en el tema de ventas e inventario
- ✓ Que le guste la operación del almacén
- ✓ Buena comunicación con colaboradores, jefes, área comercial
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.

- ✓ Conocimiento básico del producto
- ✓ Actitud de servicio al cliente
- ✓ Agilidad en la solución de problemas
- ✓ Ser estratega
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientado al logro en la consecución de objetivos

#### **3.2.6.4 Auxiliar de merchandising:**

**Objetivo:** Velar por el visual merchandising del almacén, para comunicar al cliente los diferentes eventos organizados por la compañía y así estimular su decisión de compra.

**Naturaleza y alcance:** El Auxiliar de Merchandising del Punto de Venta debe garantizar:

- ✓ Responsable del Montaje de Campañas, eventos ó similares de acuerdo al cronograma de fechas de vigencia de las mismas, teniendo en cuenta el material P.O.P. autorizado.
- ✓ Montaje de Exhibiciones contratadas mediante el Estado de Ocupación.
- ✓ Cumplimiento de las Normas dadas por la empresa para el manejo de Exhibiciones y material P.O.P. interno en general.
- ✓ Velar porque el recorrido del cliente en el Punto de Venta sea agradable, libre de obstáculos y en perfectas condiciones de aseo.
- ✓ Estar atento a las inquietudes y sugerencias del Cliente.
- ✓ Desarrollar un trabajo en equipo buscando el bienestar del almacén.
- ✓ Control de material P.O.P. y muebles de proveedores ó terceros para el desarrollo de eventos.
- ✓ Cuidar y Mantener en buen estado el material P.O.P. que se guarda para futuras campañas y el buen manejo en su totalidad del material que se encuentra disponible.

**Requisitos:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de Decisiones.
- ✓ Recursivo.
- ✓ Incisivo y Disciplinado
- ✓ Que le guste la operación del almacén
- ✓ Buena comunicación con colaboradores, jefes, área comercial
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Organizado.
- ✓ Con Criterio y Carácter.
- ✓ Conocimiento en engamado de colores.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Orientado al servicio al cliente
- ✓ Trabajo en equipo

**3.2.6.5 Cajero:**

**Objetivo:** El cajero se encargará de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención y la entrega de los dineros producidos.

**Naturaleza y alcance:**

- ✓ Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito.
- ✓ Asegurar la acogida y orientación al cliente para brindar un excelente servicio.
- ✓ Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes.

- ✓ Asegurar la continuidad del servicio al cliente hasta el cambio de turno para brindar una mejor atención y no congestionar las cajas.
- ✓ Cuidar el funcionamiento de las cajas y el buen estado de los activos de la empresa.
- ✓ Lograr los objetivos de productividad para minimizar el tiempo de espera de los clientes en la línea de cajas.

### **3.2.6.6 Personal del almacén:**

**Objetivo:** El personal tiene como objetivo asesorar con información detallada, precisa y amable con el fin de satisfacer y mejorar la atención al cliente formando una estrategia más humana, agradable, confiable y efectiva.

#### **Naturaleza y alcance:**

- ✓ Responsable del servicio al cliente del Almacén
- ✓ Productividad y eficiencia
- ✓ Operación a menor costo, teniendo en cuenta la estrategia de servicio
- ✓ Planeación, ejecución y montaje de nuevos servicios.
- ✓ Incrementar la productividad del personal
- ✓ Capacitación y desarrollo de los recursos humanos, garantizando el bienestar.
- ✓ Responsable de coordinar, evaluar, hacer seguimiento y aportar Ideas a la estrategia de venta.
- ✓ Responsable de velar por el buen servicio al cliente
- ✓ Capacitar al personal sobre el portafolio de productos que se ofrecen.
- ✓ Mantener el control del inventario del punto de venta (agotados, lentos, productos paretos).
- ✓ Informar al área comercial sobre las novedades que surgen en punto de venta (agotados, descripciones, precios de la competencia y promociones).
- ✓ Velar por el cumplimiento de los principios de exhibición del punto de venta (Alturas, exhibiciones especiales, puntas de góndola, islas productos de línea).

- ✓ Verificar que el área de trabajo se encuentre en condiciones optimas de aseo, exhibición, precios, material P.O.P, e información de los diferentes eventos.
- ✓ Responsables de participar en los diferentes comités, seguridad industrial, comercial, capacitaciones, entre otros.

**Habilidades:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Actitud
- ✓ Sinceridad
- ✓ Relevancia
- ✓ Expresividad
- ✓ Presentación personal
- ✓ Apoyo a los demás
- ✓ Audacia
- ✓ Cauteloso
- ✓ Confianza en sí mismo.

**3.2.6.7 Contador:**

**Objetivo:** Este puesto esta designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

**Naturaleza y alcance:**

- ✓ Revisión de los movimientos contables.
- ✓ Elaboración de estados financieros periódicos.
- ✓ Elaboración de informes contables.
- ✓ Supervisar y controlar todas las operaciones contables.

- ✓ Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- ✓ Supervisa el registro diario de operaciones en libros
- ✓ Verifica diariamente los documentos contables.
- ✓ Supervisa el ingreso por ventas diariamente.
- ✓ Verificación del cálculo de impuestos.
- ✓ Distribución de gastos por centro de costos.

**3.2.6.8 Financiero.** La estructura financiera consiste en la forma en la que se van a financiar los activos de la empresa, incluye las deudas a corto y a largo plazo, así como el capital contable de los accionistas, sí los tiene.

Los factores que afectan esta estructura son:

- ✓ **Las ventas:** La tasa de crecimiento de las ventas nos da una idea de cómo se verán afectadas las utilidades por acción en relación a las deudas que tengamos, por ejemplo si incrementamos las ventas se incrementan las utilidades, pero también se incrementan los gastos fijos y también se deberían incrementar los rendimientos de los dueños del capital.
- ✓ **La estabilidad del flujo de efectivo:** La relación entre el endeudamiento y la estabilidad del flujo de efectivo están muy relacionadas, es decir mientras mayores sean las ventas las opciones de crédito que tenga la empresa serán mejores, y si las ventas disminuyen y necesita efectivo rápidamente la opciones se reducen y los intereses serán más altos.
- ✓ **Industria:** Una industria en crecimiento da márgenes de utilidad más altos pero en cuanto entran los competidores estos márgenes van a disminuir porque el mercado se reparte.
- ✓ **Estructura de activos:** Esto se refiere al tipo de financiamiento que va a necesitar la empresa ya sea a corto o largo plazo dependiendo de la actividad de la empresa.
- ✓ **Objetivos de la administración.** Son todas las políticas internas que dicta la empresa como la relación con el endeudamiento, rendimiento de los activos, creación de valor, etc.
- ✓ **Sistema de inventario.** El sistema de inventarios permanente, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas llamada

Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta.

Además del control permanente de los inventarios, este sistema permite la determinación del costo al momento de hacer la venta, debido a que en cada salida de un producto, es registra su cantidad y costo.

### 3.2.7 Matrices del plan estratégico - Disrepuestos de Nariño

**Cuadro 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

	Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
	<b>Debilidades</b>			
1	Ausencia de estructura organizacional	0,07	4	0,28
2	Centralización de funciones	0,06	3	0,18
3	Horario de atención	0,05	4	0,20
4	Carece de estrategias de promoción	0,05	4	0,20
5	Carece de misión visión principios	0,05	4	0,20
6	Poca agresividad para afrontar la competencia	0,05	3	0,15
7	Baja motivación en los colaboradores	0,03	4	0,12
8	Deficiente capacidad instalada	0,03	3	0,09
9	Débil imagen en el mercado	0,02	3	0,06
10	No puntualidad en el pago	0,02	3	0,06
	<b>Fortalezas</b>			
11	Ubicación	0,06	2	0,12
12	Experiencia	0,09	2	0,18
13	Especialización en una línea chevrolet	0,06	2	0,12
14	Precios	0,07	1	0,07
15	Solidez Económica	0,06	2	0,12
16	Ausencia de rechazos por mala calidad	0,06	2	0,12
17	Fidelidad de los clientes	0,06	2	0,12
18	Habilidad de negociación por la alta dirección	0,06	1	0,06
19	Eficiencia en la atención al cliente	0,03	1	0,03
20	Servicio postventa	0,02	2	0,04
	<b>Total</b>	1		2,52

Fuente. Este estudio

#### Calificación

1 = Debilidad Mayor

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Mayor

Promedio 2.52

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.5, El promedio de esta Matriz indican que la empresa Disrepuestos de Nariño es fuerte internamente pero se debe trabajar en las debilidades para ser sólidamente más fuertes.

**Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

	Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Ponderadas
	<b>Oportunidades</b>			
1	Oferta de servicio técnico	0,06	3	0,18
2	Nuevos proveedores	0,06	4	0,24
3	Créditos para vehículos	0,05	4	0,20
4	Poder económico	0,06	4	0,24
5	Vinculación a asociaciones	0,07	3	0,21
6	Segmentos nuevos de mercados	0,08	3	0,24
7	Creación de una página Web	0,06	3	0,18
8	Zona de frontera	0,04	3	0,12
9	Tecnología para mejorar el servicio postventa	0,04	3	0,12
10	Capacitaciones	0,03	3	0,09
	<b>Amenazas</b>			
11	Alto índice de desempleo	0,05	2	0,10
12	Lavado de dinero	0,06	2	0,12
13	Contrabando y robo de vehículos	0,05	2	0,10
14	Situación económica actual	0,04	2	0,08
15	Presión de competidores	0,05	2	0,10
16	Pérdida de clientes	0,02	2	0,04
17	Crisis de industria automotriz	0,04	2	0,08
18	Pico y placa	0,05	2	0,10
19	Mototaxismo	0,05	2	0,10
20	Nuevos competidores	0,04	2	0,08
	<b>Total</b>	1		2,72

Fuente. Este estudio

Calificación

1 = Amenaza mayor

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad Menor

4 = Oportunidad Mayor

Promedio 2.72

El resultado en la aplicación de la MEFE es de 2.7. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. La Empresa Disrepuestos posee estrategias muy valiosas que no están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Este promedio indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo - Disrepuestos de Nariño**

Partes para autos chevrolet								
	Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	Empresa		Empresa		Empresa	
			Autocamperos		Disrepuestos de Nariño		Pasto Repuestos	
			Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.
1	Calidad del Producto	0,20	3,0	0,6	3,0	0,6	3,0	0,6
2	Servicio técnico	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
3	Servicio al cliente	0,20	4,0	0,8	4,0	0,8	4,0	0,8
4	Diversidad de marcas	0,10	3,0	0,3	4,0	0,4	3,0	0,3
5	Precios bajos	0,10	3,0	0,3	4,0	0,4	2,0	0,2
6	Publicidad y promoción	0,10	3,0	0,3	4,0	0,4	2,0	0,2
7	Servicio pos-venta	0,10	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1
8	Planes de financiación	0,10	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
	<b>Total</b>	1,00		3,1		3,3		2,8

Fuente. Este estudio

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa DISREPUESTOS, podemos observar dos grandes adversarios "AUTOCAMPEROS Y PASTO RESPUESTO" así como sus fuerzas y debilidades particulares. Los factores de la MPC incluyen cuestiones internas y externas y las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. De esta matriz podemos asumir que la empresa DISREPUESTOS tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor "PASTO REPUESTO" que es reconocido en el sector y puede superarlos si la administración no se esmera y baja la guardia.

**Cuadro 4. Matriz DOFA**

		Debilidades – D	Fortalezas - F
		Ausencia de estructura organizacional 1 Centralización de funciones 2 Horario de atención Carece de estrategias de promoción 4 Carece de misión visión principios 5 Poca agresividad para afrontar la competencia 6 Baja motivación en los colaboradores 7 Deficiente capacidad instalada 8 Débil imagen en el mercado 9 No puntualidad en el pago 10	1 Ubicación 2 Experiencia 3 Especialización en la línea Chevrolet 4 Precios 5 Solidez Económica 6 Ausencia de rechazos por mala calidad 7 Fidelidad de los clientes 8 Habilidad de negociación por la alta dirección 9 Eficiencia en la atención al cliente 10 Servicio postventa
Oportunidades - O		Estrategias DO	Estrategias FO
1	Oferta de servicio técnico	1 Dar a conocer la empresa (D1, O6)	1 Apertura de nuevos puntos de venta (F1,F2,F9, O1, O4, O8)
2	Nuevos proveedores	2 Incentivos para vendedores (D7, O2)	2 Establecer Nuevas líneas (F5, F7, F8, O4, O6, O8)
3	Créditos para vehículos	3 Fortalecer la empresa (D5, O5, O6, O9)	3 Capacitación a colaboradores (F5, O6)
4	Poder económico	4 Extensión de horarios de atención (D3, O1, O8,)	4 Implementación de bases de datos (F7, O9)
5	Vinculación a asociaciones		
6	Segmentos nuevos de mercados		
7	Creación de una página Web		
8	Zona de frontera		
9	Tecnología para mejorar el servicio.		
10	Capacitaciones		
Amenazas – A		Estrategias DA	Estrategias FA
1	Alto índice de desempleo	1 Publicidad (D3, D4, D6, D9, A6,A10)	1 Dar garantía en repuestos (F6, A2)
2	Lavado de dinero	2 Dar empoderamiento a los colaboradores (D2, D7,A1, A4)	2 Vincularse a entidades o asociaciones (F1, F2, A4, A5)
3	Contrabando y robo de vehículos	3 Sistematización de la empresa (D6, D7, D8, A5, A10)	3 Promocionar el servicio (F6, F9, A8, A9)
4	Situación económica actual	4 Adecuación de la infraestructura (D7, D8, D9, A6,A10)	4 Comisión por ventas a terceros (F4, F8, F10, A 5, A10)
5	Presión de competidores		
6	Pérdida de clientes		
7	Crisis de industria automotriz		
8	Pico y placa		
9	Mototaxismo		
10	Nuevos competidores		

Fuente. Este estudio

#### **4. CONCLUSIONES**

Este plan estratégico permite a corto y largo plazo el establecimiento de metas, objetivos, estrategias que beneficiaran a la empresa frente a su competencia y de igual manera le permitirá fortalecerse internamente.

La empresa Disrepuestos de Nariño, demostró gran interés en implementar un diseño estratégico para analizar aquellos aspectos que le impiden mejorar su participación en el mercado y ser reconocidos en la Ciudad de Pasto como un gran centro de ventas de repuestos Chevrolet, permitiendo que en este diagnóstico se contara con la contribución de sus colaboradores en cuanto a inquietudes y sugerencias para implementar las tácticas que conducirán a la empresa a mejorar sus ventas y por ende el bienestar del equipo de trabajo.

El diagnóstico realizado indica que la empresa Disrepuestos de Nariño posee variables que la hacen competitiva en su sector, las cuales le permitirán incursionar en nuevos mercados y fomentar su desarrollo, esto se logrará si la empresa implementa las estrategias propuestas de manera inmediata con previo seguimiento y control de los resultados que se vayan observando.

## **5. RECOMENDACIONES**

La empresa Disrepuestos de Nariño, debe implementar las estrategias propuestas siguiendo un plan de mejoramiento que contemple fechas, responsables y presupuesto, para luego continuar con el seguimiento y evaluación de los resultados que se logren con esta ejecución.

Realizar un proceso de sensibilización con el personal de Disrepuestos de Nariño para dar a conocer la misión, visión, objetivos y valores corporativos con el fin de crear en ellos sentido de pertenencia con la empresa.

Crear estímulos para los colaboradores que les permita desarrollar habilidades y puedan contribuir de manera eficaz al crecimiento y desarrollo de la empresa y por ende mejorar su calidad de vida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

HERNANDEZ, Fernández C. y BAPTISTA. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2002. 1802 p.

HITTM, Ireland D. Administración Estratégica: competitividad y Conceptos de Globalización. México: Mc Graw Hill. 1999. 180 p.