

GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA CENTRO DE
SERVICIOS PATIA EN LA CIUDAD DE TUMACO

MARIA ALEJANDRA DEL HIERRO
DIANA CAROLINA SANTANA BARONA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA XI PROMOCION
SAN JUAN DE PASTO
2007

GENERACION DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA CENTRO DE
SERVICIOS PATIA EN LA CIUDAD DE TUMACO

MARIA ALEJANDRA DEL HIERRO
DIANA CAROLINA SANTANA BARONA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de:
Especialistas en Alta Gerencia

Doctor
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Asesor

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado, son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Dr. CARLOS A. RAMIREZ Asesor

Dr. RODRIGO YEPEZ P. Jurado

Dr. LUIS A. SARASTY R. Jurado

San Juan de Pasto 14 de Noviembre de 2007

RESUMEN

La globalización ha hecho que diferentes sectores en la economía busquen oportunidades que este fenómeno puede traer a estos sectores para ser competitivos.

Con la globalización la información esta al alcance de todos los clientes en el mercado, en este orden de ideas la necesidad de ser competitivos no es una opción sino mas bien una obligación para sobrevivir.

Centro de Servicios Patía se encuentra en el sector de las moto partes, el cual se caracteriza por su continuo crecimiento.

Estos continuos cambios en el sector crean en las compañías necesidades para encontrar nuevas estrategias para sobrevivir en el mercado.

Es por esta razón que enfocamos nuestro trabajo en la búsqueda de una ventaja competitiva basada en el servicio y así crear una compañía rentable y fidelizar a nuestros clientes.

Para lograr esta meta es necesario analizar los factores externos e internos que puede afectar a la empresa y así establecer una correcta estrategia.

ABSTRACT

The globalization has made that the different sectors in the economy seek opportunities that this phenomenon may bring to these sectors to be competitive.

With the globalization the information are in the hands of every customer in the market. In this order of ideas the need of being competitive is not an option for the companies; it's an obligation to survive.

Centro de Servicios Patia is located in the motor parts sectors which is characterized for being dynamic and for continue growing.

These continuous changes in the sector create in companies needs to find new strategies to survive in the market.

It's for this reason that we focus our job to search a competitive advantage based on service using this to create a profitable company and faithfulness in our costumers

To achieve the goals it's necessary analyze every external and internal factor that may affect the organization and establish the right strategy.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO CONTEXTUAL	18
1.1 TITULO	18
1.2 TEMA	18
1.3 PROBLEMA	18
1.3.1 Planteamiento del problema	18
1.3.2 Formulación del problema	18
1.3.3 Sistematización del problema	18
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
4. MARCO REFERENCIAL	23

4.1 MARCO CONTEXTUAL	23
4.2 MARCO TEÓRICO	25
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	27
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
5.2 MÉTODO Y UNIDAD DE ANÁLISIS	27
5.3 FUENTES TÉCNICAS DE LA INFORMACIÓN	28
5.3.1 Fuente primaria	28
5.3.2 Fuente secundaria	28
6. PRESENTACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	29
7. INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR MOTOPARTES	32
7.1 APORTES DEL SECTOR	33
7.2 RECORD DE VENTAS EN LA INDUSTRIA DE LAS MOTOCICLETAS	34
7.3 LOS SEGUROS SE MUEVEN AL RITMO DEL MERCADO	35
8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	37
8.1 ANÁLISIS INTERNO	37

8.2 ANÁLISIS EXTERNO	38
9. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA	41
9.1 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	41
10. MATRIZ E.F.E	42
11. MATRIZ B.C.G	44
12. QUIEN ES EL CLIENTE	46
12.1 CLIENTES ACTUALES PERSONAS NATURALES	46
12.2 CLIENTES ACTUALES PERSONAS JURÍDICAS	47
12.3 CLIENTES POTENCIALES	47
13. DIAMANTE COMPETITIVO	48
13.1 FACTORES	48
13.1.1 Factores básicos	48
13.1.2 Factores avanzados	48
13.2 CADENA PRODUCTIVA	49
13.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA	51

13.4 EMPRESAS DEL SECTOR	52
13.5 LA ACTUACIÓN DEL GOBIERNO	52
13.6 EL AZAR	54
13.7 ELABORACIÓN DEL DIAMANTE	54
14. ESTRUCTURA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	57
14.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	57
14.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	57
14.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	58
14.4 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	58
14.5 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	59
14.6 MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	59
14.7 LAS CINCO FUERZAS	61
15. ENCUESTA DE SERVICIO	64
15.1 RESULTADO DE LA ENCUESTA	66
16. VENTAJA COMPETITIVA	74

16.1 COSTO	74
16.2 CALIDAD	74
16.3 FLEXIBILIDAD	74
16.4 INNOVACION	75
15.5 SERVICIO	75
17. VENTAJA COMPETITIVA EN SERVICIO	76
17.1 DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA	76
17.1.1 Ventaja competitiva en el servicio para clientes internos	77
17.1.2 Ventaja competitiva en servicio para clientes externos	79
18. CADENA DE VALOR	82
18.1 IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES QUE MAS GENERAN VALOR	85
18.1.1 Actividades primarias	85
18.1.1.2 Logística interna	85
18.1.1.3 Operación	85
18.1.1.4 Mercadeo y ventas	85

18.1.1.5 Servicios de apoyo	86
18.1.2 Actividades secundarias	86
18.1.2.1 Abastecimiento/ gestión de la información e infraestructura	86
18.1.2.2 Administración de recursos humanos, capacitación y entrenamiento	86
18.1.2.3 Actividad tecnología	86
18.1.2.4 Gestión de la calidad	87
19. CONCLUSIONES	90
20. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico 1. Escudo y Croquis del municipio de Tumaco	23
Gráfico 2. Vista de Isla del Morro	24
Gráfico 3. Vista de Isla del Morro	25
Gráfico 4. Organigrama	31
Gráfico 5. Análisis orden y organización de la empresa	66
Gráfico 6. Análisis limpieza de la empresa	66
Gráfico 7. Análisis información en ventas y o / administración	67
Gráfico 8. Análisis cordialidad personal de ventas y/ o administración	68
Gráfico 9. Análisis presentación personal del área de ventas	68
Gráfico 10. Análisis cordialidad de los técnicos	69
Gráfico 11. Análisis información de los técnicos	70
Gráfico 12. Análisis presentación personal de los técnicos	70
Gráfico 13. Análisis del cumplimiento en el tiempo de entrega del servicio	71
Gráfico 14. Análisis cumplimiento con la reparación y mantenimiento	71
Gráfico 15. Análisis comodidad en la empresa	72
Gráfico 16. Análisis oportunidad en la entrega de los repuestos	72
Gráfico 17. Cultura orientada al servicio	77
Gráfico 18. Empleado del mes	78

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Producción de motos en Colombia 2006	35
Cuadro 2. Matriz dofa	39
Cuadro 3. Matriz perfil competitivo	41
Cuadro 4. Matriz EFE	42
Cuadro 5. Matriz BCG	45
Cuadro 6. Cluster motopartes	50
Cuadro 7. Diamante competitivo	55
Cuadro 8. Matriz análisis estructural del sector	59
Cuadro 9. Cinco fuerzas	62
Cuadro 10. Formato encuesta	65
Cuadro 11. Información en ventas y/ o administración	67
Cuadro 12. Cordialidad personal de ventas y / o administración	67
Cuadro 13. Cordialidad de los técnicos	69
Cuadro 14. Información de los técnicos	69
Cuadro 15. Seguimiento a clientes	80
Cuadro 16. Desagregación de actividades primarias	83
Cuadro 17. Desagregación de actividades secundarias o apoyo	84

INTRODUCCIÓN

La creciente concurrencia de la globalización prácticamente obliga a los diferentes sectores económicos del orden local, regional y nacional a estar preparados para atacar las necesidades y aprovechar las oportunidades que este fenómeno genera para lograr ser competitivos.

La globalización ha traído un aumento exponencial de la información al alcance de los consumidores y del número de competidores que operan en todos los mercados. En este panorama la necesidad de ser competitivo ya no es simplemente una opción abierta para las empresas, sino una obligación si se quiere sobrevivir.

De acuerdo con el reporte de competitividad global (2005 - 2006), desarrollado por el Foro Económico Mundial bajo la dirección del profesor Michael Porter, Colombia ocupó el lugar 56 en el índice de competitividad de negocios, en un grupo de 117 países. Esto nos muestra que a nivel de las regiones hay mucho por hacer.

Centro de Servicios Patía se encuentra en el sector motopartes; este sector se caracteriza por ser muy dinámico y por estar en constante crecimiento. Prueba de esto es que la producción de motocicletas en el 2005 fue de 248.741 unidades, la compra de motopartes nacionales para ensamble en el mismo año fue de \$99.632 millones generando empleo en 4.300 plazas. Los cambios constantes que se presentan en el sector de motopartes y en el entorno laboral, social, legal y normativo, obliga a las entidades a fortalecer y poner en marcha una serie de estrategias frente al reto que en este momento implica posicionarse, fortalecerse y mantenerse en el mercado de las motocicletas.

Por tanto el desarrollo del siguiente trabajo esta encaminado a generar ventaja competitiva en servicio buscando satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia y de esta manera lograr un incremento en nuestras ventas para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para llegar a la consecución de las metas proyectadas se deben tener en cuenta y analizar con especial cuidado todos los factores externos que

impactan directa e indirectamente a largo, mediano y corto plazo, a la organización.

1. MARCO CONTEXTUAL

1.1. TÍTULO

Generación de ventaja competitiva en la empresa Centro de Servicios Patía en la ciudad de Tumaco.

1.2. TEMA

Competitividad y estrategia
Ventaja competitiva.

1.3. PROBLEMA

1.3.1. Planteamiento del problema: En el municipio de Tumaco, la economía se basa principalmente en la pesca y el comercio lo cual ha generado desarrollo en la ciudad respondiendo a las necesidades del mercado.

En el sector del comercio y en especial el de las motopartes, cada vez es más difícil sobrevivir ya que todos los días aparece un nuevo competidor que ofrece nuestros productos y que nos roba un porcentaje del mercado.

La solución a esta problemática es que la empresa Centro de Servicios Patía genere una estrategia de ventaja competitiva en el servicio logrando un impacto positivo dentro de nuestros clientes, con el fin de ser el líder del mercado y de asegurar su permanencia.

1.3.2. Formulación del problema: ¿Cuáles elementos se deben considerar para crear una estrategia que genere ventaja competitiva en el servicio que ayude a incrementar las ventas y a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el sector?

1.3.3. Sistematización del problema: Para efectos de responder esta pregunta,

se debe tener en cuenta la descomposición de la pregunta planteada anteriormente en pequeñas preguntas o subproblemas (Sistematización), la cual va a permitir conocer la investigación a fondo:

- ¿Cuál es el sector en el cual se desempeña CSP?
- ¿Cuál es la situación interna de la empresa?
- ¿Cómo ha sido el desarrollo del sector en el servicio?
- ¿Cuál es el grado de compromiso de la empresa para mejorar la calidad del servicio?
- ¿Qué desempeño tiene la competencia en esta área?
- ¿Cuál es la estrategia de servicio de la empresa?
- ¿Qué comportamiento debe tener la organización para satisfacer y sobrepasar necesidades y expectativas del cliente?

2. JUSTIFICACIÓN

Centro de Servicios Patía procura brindar a la comunidad los servicios técnicos, ofreciendo estos de conformidad con las políticas del sector en la medida de sus capacidades. El servicio técnico constituye una de las puertas de entrada y admisión a Centro de Servicios Patía, por tal razón, busca garantizar la eficiencia, eficacia y calidez de los servicios de manera que logre satisfacer con calidad las necesidades de los clientes.

Al realizar esta investigación se identificaron los factores que influyen para brindar atención a los clientes del servicio técnico de motocicletas. Lo que permitió conocer en forma clara la opinión del cliente sobre los servicios recibidos como también la funcionalidad y calidad de atención del recurso humano encargado de brindar estos servicios, para contribuir al mejoramiento, de manera que se pueda garantizar mayor acceso e incrementar la satisfacción del cliente.

Entre los beneficios que brinda la investigación está la continuidad y profundización en la indagación. De igual manera, para la empresa los resultados serán de gran utilidad puesto que proporcionan una visión más clara referente a la opinión del cliente, relacionada con la calidad de atención que recibe por la compra del servicio, esto servirá como herramienta útil en el momento de establecer estrategias para elevar la calidad de atención y así mejorar los niveles de competencia con otras empresas.

La atención al cliente se desarrolla conforme lo hacen las empresas, que en su mayoría son de tipo familiar y que nacen generalmente por la iniciativa de una persona emprendedora. De esta manera y de acuerdo al crecimiento de la empresa se van adecuando los diferentes servicios de atención al cliente para ir cubriendo las necesidades y requerimientos del momento.

Por lo cual surge como un verdadero reto la necesidad de adoptar criterios de excelencia y competitividad, calidad, productividad, ética y oportunidad en la prestación de los servicios.

Las anteriores son algunas de las razones que motivaron a realizar el trabajo de investigación con enfoque empírico - analítico, de tipo descriptivo que permitió

describir la opinión del cliente interno y externo sobre los factores que influyen en la atención del servicio técnico, junto con las opiniones que tiene cada uno de ellos respecto a la compra y venta de servicios en la reparación de una motocicleta.

El conocimiento de esta situación, fue uno de los motivos que llevó a escoger esta temática, sumado a que constantemente se escucha a los clientes quejarse por la atención, sin tener en cuenta que el personal técnico realiza una clasificación previa para priorizar la atención, lo cual genera conflictos entre clientes y el personal técnico. Esta investigación pretende identificar los diversos factores que influyen en la atención de los clientes en el servicio técnico de esta empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Generar la ventaja competitiva para la empresa Centro de Servicios Patia.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la condición actual de la demanda en el sector de las motopartes
- Identificar cuales son las empresas del sector
- Realizar un diagnostico interno y externo de la empresa Centro de Servicios Patia.
- Elaborar el diamante competitivo
- Identificar las variables que mas generan valor
- Establecer el grado de compromiso de la empresa con el servicio al cliente
- Caracterizar la competencia.
- Establecer el perfil competitivo de la empresa.
- Identificar las expectativas del cliente frente a la empresa

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Tumaco la cual se dice que fue fundada por los indios Tumas en el año 1794, quienes habitaban en la Orilla del Río Mira. Este puerto fue escenario de hechos de mucha importancia histórica para esta región, desde tomas de corsarios hasta enfrentamientos producidos por las diferentes guerras civiles. En el año de 1835 el Congreso de entonces desmembró de la Provincia de Buenaventura a los cantones de Barbacoas y Tumaco y los agregó a la Provincia de Pasto.



Gráfico 1. ESCUDO Y CROQUIS DEL MUNICIPIO DE TUMACO



Fuente: www.islagaleon.com

El ambiente es bullanguero, creando problemas en el ámbito de hogar y barrio. Los niños despiertan muy tempranamente en el aspecto social debido al ambiente familiar.

Hoy en día, las investigaciones hechas por el centro Vulcanológico y Biofísico de Colombia determinan que el municipio de San Andrés de Tumaco y en especial su capital en cualquier momento puede ser destruido por un Maremoto-terremoto.

El estado de las escuelas es deficiente, carecen de materiales e instalaciones adecuadas y suficientes; el 29,63% de los estudiantes de primaria terminan secundaria y el 2,2% de los que terminan secundaria tiene acceso a estudios superiores ya sea cursos en el SENA o en cualquier Centro de Formación, se puede deducir que la cobertura es mínima.

Gráfico 2. Vista de la Isla del Morro



Geografía

El municipio de Tumaco se encuentra a 300 kilómetros al sur occidente de la ciudad de San Juan de Pasto; es el más sur occidental de Colombia, y el segundo puerto marítimo sobre el Océano Pacífico. Limita por el norte con el Océano Pacífico, Francisco Pizarro y Roberto Payán, por el sur con Barbacoas, Ricaurte y la República del Ecuador, por el oriente

con Roberto Payán y Barbacoas y por el occidente con el Océano Pacífico.

Se encuentra a 3 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media de 26.2 grados centígrados, una precipitación media anual es de 2.191 milímetros; el área municipal es de 3.778 kilómetros cuadrados.

Esta zona está conformada por terrenos planos o ligeramente ondulados, correspondiente a la Llanura Pacífica; se hallan extensas zonas cubiertas de selva, predominando los manglares. Presenta algunos accidentes costaneros importantes como el Cabo Manglares, la Ensenada de Tumaco, las islas del Gallo, La Barra, El Morro, Tumaco. Estas tierras se distribuyen en un solo piso térmico cálido y lo bañan los ríos Alcabí, Coray, Chagüí, Gūiza, Mataje, Mejicano, Mira, Nulpe, Patía, Pulgandé, Rosario, San Juan y Tablones, además de varias corrientes menores.

Cuenta con una carretera que une al interior del país con el Litoral Pacífico nariñense de 293 Km. de vía asfaltada con una duración de 5 horas en automóvil de Tumaco a Pasto.

Economía

Gráfico 3. Vista de la Isla del Morro

Los 148.136 habitantes de Tumaco basan su economía en la agricultura, la ganadería, la minería, la pesca, el comercio y la actividad del puerto. En el sector agrícola presenta productos como palma africana 14.800 Ha, cacao 13.820 Ha, plátano 3.900 Ha, coco 3.408 Ha; en el campo ganadero presenta 24.311 cabezas de ganado bovino y en la explotación minera en los últimos 5 años aportó un promedio de 116.75 onzas de oro anuales.



Tumaco es uno de los municipios que más desarrollo ha alcanzado en el Departamento de Nariño gracias a su enorme potencial humano, pesquero, agrícola, ganadero, minero, forestal, comercial y turístico, que lo han llevado a constituirse en el segundo puerto en importancia sobre la Costa Pacífica.

Fiestas de Carnavales en Tumaco

Ya es tradición desde hace muchos años en Tumaco la realización de sus fiestas de carnavales durante la temporada de antes de semana santa dándose por terminados el martes antes del miércoles de ceniza, 5 días de rumba y jolgorio completo con orquestas e invitados nacionales e internacionales, con desfiles de carrozas en tierra y mar, las calles empolvadas hasta la coronilla durante esa temporada, 5 días de parranda, buena música y trago ventiao, reinado de bellezas tumaqueñas, muchos turistas, desfiles callejeros, disfraces durante el desfile, las carrozas en el mar y en las calles, en general fiesta total, iniciándose un día viernes con orquestas en dos puntos de la ciudad y clausurando con el carnaval de agua el día martes.

Fuente: www.islagaleon.com

4.2 MARCO TEÓRICO

Hoy en día las empresas están comprendiendo que los clientes son parte importante de las organizaciones, que no solo sirven para la rentabilidad de la misma, sino que alimentan los negocios y si se usan correctamente, pueden ser

un factor crítico para determinar el éxito o el fracaso de éstos. Su uso es estratégico para mejorar la competitividad de un negocio. La competitividad se entiende como la capacidad para vender productos o servicios en un mercado en el cual existen otros similares y sostener a los clientes en el tiempo.

Se puede considerar a una empresa como competitiva “cuando logra generar alguna clase de *ventaja* que se pueda aprovechar comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que se compete en el mercado”. Es decir, una empresa es competitiva si tiene “*ventajas competitivas*”.

El producto más importante en cualquier negocio, según se ha podido comprobar una y otra vez, es desde luego: el Servicio al Cliente. En todo lugar los clientes continuamente evalúan la calidad de los servicios que reciben.

Entonces, enfocarse al cliente significa que los prestadores de servicios, se coloquen en el lugar del cliente y atiendan al cliente como si se tratara de uno mismo, de hecho una de las formas más eficaces de cambiar las actitudes de los trabajadores es pedirles que reflexionen sobre sus propias experiencias al procurar servicios de reparación y mantenimiento.

Hay que asegurarse de que cada persona en la organización esté perfectamente conciente de este hecho vital. Cada quién debe hacer su trabajo teniendo esto en mente en todo momento: ¿De qué manera esta operación en particular contribuye a la satisfacción del cliente? Esto es válido aún en una operación de pocas personas. De la misma manera, se está en posibilidad de detectar algunas actividades que no agregan valor, que no significan beneficio alguno para el cliente. Es decir, hay casos en que se está haciendo algo por el producto o servicio que el cliente no está dispuesto a pagar. Por otro lado, posiblemente se hallará un buen número de una operación interna dentro de una organización mayor, mejoras que podrían hacer al producto o servicio que estarían aumentando el valor real para el cliente (la clase de valor que el cliente está dispuesto a pagar).

Una vez que identifiquemos estos hechos que generen valor, podemos lograr una ventaja competitiva que nos diferencie y nos permita mantenernos en el mercado.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación sobre servicio y su efecto en la competitividad es de tipo exploratorio ya que aunque existe suficiente bibliografía, principalmente extranjera sobre estos aspectos, lo cierto es que en forma específica por el bajo nivel de desarrollo que tienen muchas de las pequeñas empresas en el sector de reparaciones, existen pocos antecedentes bibliográficos que directamente traten estos temas. Además, la mayor parte de la bibliografía detectada está orientada implícitamente a la empresa mediana y grande, por lo que esta investigación, sobre todo en lo que corresponde al trabajo de campo que se pretende desarrollar, tiene aspectos novedosos por el enfoque que se le está dando al servicio, específicamente aplicado a las pequeñas empresas.

Se presentan los resultados de la investigación en lenguaje corriente, no técnico, donde se analizan los datos centrados en la confiabilidad de los métodos utilizados.

El trabajo de investigación empleado fue el descriptivo, ya que la parte teórica (marco teórico) del servicio de atención al cliente se construyó con base en la información que aportaron diferentes autores, la cual será relacionada y confrontada con los comportamientos, actitudes, creencias, formas de pensar, de actuar y otros aspectos, que se dan en el quehacer administrativo y en el trabajo diario que se realiza en la empresa para la correcta implementación de la estrategia de servicio.

5.2. MÉTODO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Para efectos de analizar el proyecto, se utilizará el método de la observación, el cual busca de una manera clara y concisa percibir ciertos inconvenientes existentes en la realidad social de la empresa y adquirir información por medio de herramientas administrativas.

Esta técnica consiste en observar los hechos tal cual como se presentan y luego consignarlos por escrito, lo cual va a ayudar a que se alcancen los

resultados planteados teniendo en cuenta los objetivos trazados con anterioridad. Como complemento a este tipo de técnica se tendrá en cuenta como refuerzo la utilización de la inducción y el análisis, los cuales van a favorecer a la empresa en la mejor toma de decisiones. El método de inducción se utiliza para realizar un análisis ordenado y coherente del problema tratado, partiendo de la observación, para así llegar a unas conclusiones acordes con las hipótesis lanzadas.

El análisis estadístico se utiliza para conocer la realidad del problema, cada una de las partes que participan en éste y establecer las relaciones existentes entre éstas y el problema. Todo esto se utilizará para obtener resultados específicos, que permitan tomar decisiones en pro de lograr los objetivos trazados por la empresa para su crecimiento y posicionamiento.

Por medio del análisis de estas herramientas, que se hicieron con base en el servicio, se busca que el gerente mediante las recomendaciones hechas, tome las decisiones más adecuadas para el beneficio de la empresa y sus empleados.

Como complemento que se tiene en cuenta, para el desarrollo del proyecto, se realizarán conferencias a los trabajadores, buscando el crecimiento personal y humano, que ayude no sólo al reconocimiento de la empresa, sino también a una mejor prestación del servicio, buscando siempre la satisfacción del cliente.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

5.3.1. Fuentes Primarias: Se obtuvo información mediante la realización de la especialización en alta gerencia. También se realizó una encuesta a clientes de Centro de Servicios Patía.

5.3.2. Fuentes Secundarias: Textos, consultores y asesores, revistas y estudios alusivos al tema, trabajos de grado e Internet.

6. PRESENTACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El Centro de Servicios Patía es una empresa dedicada a la venta de repuestos de motocicletas y servicio técnico general. La empresa fue creada en diciembre de 1999. El Sr. Jairo Santana Ante, Director General de Centro de Servicios Patía No. 2, fue uno de los primeros trabajadores en el campo de la mecánica en Tumaco (1984), por lo que cuenta con una experiencia de más de 19 años en el sector de las motocicletas. En un mercado tan amplio como lo es el de las motocicletas, ha enfocado su trabajo en cinco sectores específicamente:

1. Venta de repuestos de motos. Manejan repuestos nacionales, japonés, Taiwanés, Chino para todo tipo de motocicleta de las marcas Honda, Suzuki, Yamaha, Kawasaki. Y repuestos originales para la marca Yamaha.
2. Servicio de reparación de motocicletas en general. Reparar cualquier tipo de motocicleta.
3. Presta un servicio de preparación, inspección, limpieza y brillo antes de la entrega de una moto Yamaha nueva.
4. Brinda instrucción al cliente (recomendaciones) en la entrega de una moto nueva Yamaha.
5. Ofrece un servicio después de la entrega (postventa) de inspección, servicio periódico, reparaciones generales durante el tiempo de garantía del vehículo y si al cliente le gusta el servicio continúa recibiendo los demás servicios fuera del período de garantía.

Desde la creación de la empresa son un centro de servicio autorizado Yamaha. La plantilla de mecánicos ha sido capacitada directamente en la planta de Yamaha, dándoles esto el soporte y conocimiento que brindan a sus clientes en la reparación de sus motocicletas. Aparte del conocimiento adquirido en la capacitación, tienen manuales de servicio de la mayoría de modelos de motocicletas Yamaha, que les sirve de guía en su trabajo. Tienen toda la herramienta y el equipo necesario para realizar los trabajos de reparación de las motocicletas.

Como taller de apoyo de Yamaha son la imagen de la misma ante los usuarios o ante los terceros, por lo que se esmeran en darles el mejor servicio y calidad en la reparación de los mismos.

El trabajo los ha llevado a ser uno de los mejores talleres de apoyo en reparaciones de motocicletas por lo que siempre han otorgado garantía en el servicio, a los propietarios de las motocicletas. Una de las finalidades del Centro de Servicios Patía , como taller de apoyo, es ser una buena imagen de la ensambladora a la cual representan, de tal forma que el usuario quede completamente satisfecho con la calidad del trabajo de reparación de su motocicleta, desde que reciben la unidad, hasta el momento de entregarla.

A cada empleado se le dan las instrucciones de trabajo necesaria y actualizada; también los recursos pertinentes para su trabajo, para que puedan opinar en la toma de decisiones con base en la información actualizada y así desarrollar un trabajo eficaz.

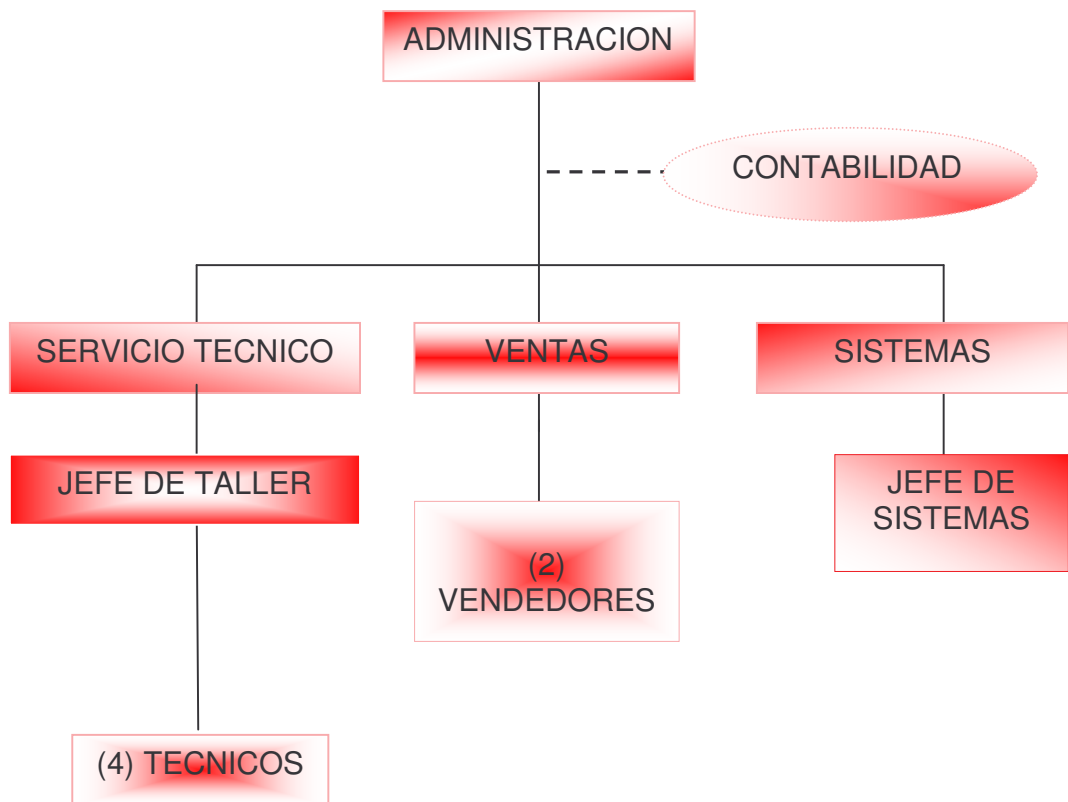
Como hay relativamente pocos empleados, y la información acerca de los cambios es distribuida por la gerencia de la empresa, se citan a reuniones para compartir esta información y que se enteren de los cambios a establecer en la empresa.

La empresa Centro de Servicios Patía considera la retroalimentación de la información para conducir a la mejora en ideas y actividades, utilizando herramientas útiles para esta y proponiendo acciones u actividades que corrijan los problemas sobre un período de tiempo de acuerdo con el dinero y recursos disponibles. Este método que se emplea es realista y brinda un progreso estable generando confianza y manteniendo el entusiasmo en todos los involucrados.

La alta dirección de Centro de Servicios Patia está comprometida con la calidad, al permitir realizar trabajos de asesoría referente a la calidad en la prestación de sus servicios.

Es el orden jerárquico de la estructura administrativa de la empresa. En él están insertas todas las áreas y subáreas, con sus respectivas líneas ya sean de autoridad o de dependencia (Ver gráfico 4.).

Grafico 4. Organigrama
"CENTRO DE SERVICIOS PATIA"



Fuente: ESTA INVESTIGACIÓN.

7. INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR MOTOPARTES

El desempleo, el costo de la gasolina, la medida de Pico y Placa, los trancones y las deficiencias del transporte público son factores que contribuyen para que cada día se vendan más motos.

Adicionalmente, la sensación de libertad que se experimenta al conducir las, hace que –hoy por hoy– las motos estén ocupando un lugar privilegiado como medio de transporte urbano y rural entre jóvenes y ejecutivos, cuyas edades oscilan entre los 18 y 40 años.

Tan importante es este segmento en el mercado de vehículos para el transporte, que incluso los inversionistas asiáticos, principales productores de motos en el mundo, han enfocado todas sus baterías en los últimos seis años para aumentar la producción y mejorar la calidad de estas máquinas en nuestro país.

Uno va de un lugar a otro, gracias a que la motocicleta ofrece movilidad, es ágil, flexible, más urbana, contamina menos y el gasto de combustible es bastante menor al de cualquier automóvil; además es muy práctica.

A las sensaciones, los beneficios y el placer que ofrecen estos aparatos se suman fenómenos sociales de grandes proporciones que, hoy por hoy, contribuyen a aumentar su demanda: el desempleo es uno de ellos.

En los últimos 10 meses, en muchas ciudades y poblaciones pequeñas del país, el número de moto taxis se ha incrementado de manera importante; de ahí que existen varias entidades preocupadas por legalizar esta actividad, común en otros países de Latinoamérica.

La reposición del parque de motocicletas también ha contribuido a aumentar la oferta y la demanda, luego del fuerte bajón que se dio entre los años 1998 y 2001, cuando el sector pasó de vender 150.000 unidades a 50.000.

Es lógico que los propietarios de motocicletas con cinco o más años de uso las quieran ya cambiar por otras más potentes, modernas, provistas con mejor diseño y tecnología. Además, cinco años es un periodo que, de por sí, está por encima del promedio mundial, que normalmente se ubica entre tres y cuatro años de uso en poder de un solo propietario

Claramente se ve por qué muchos encuentran en las motos una alternativa novedosa e inteligente para movilizarse dentro de la ciudad.

De ahí que cada día sean más los que de lunes a viernes dejan el carro en la casa para utilizarlo únicamente los fines de semana, eso cuando no lo reemplazan definitivamente por uno de estos aparatos.

7.1 APORTES DEL SECTOR

El sector automotor es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial.

Agua arriba, la producción de vehículos genera la fabricación de componentes, subconjuntos y conjuntos, de variadas características, íntimamente vinculados a la industria química, a la siderúrgica y de otros metales, a la metalmecánica, y a la de cauchos, plásticos y vidrios, entre otros, amén de sus aportes a los procesos de desarrollo, de transferencia y de asimilación de tecnología, así como a la generación de mano de obra altamente calificada.

En tal sentido el aporte de la industria al país es:

- Efecto de arrastre en otras industrias.
- Transferencia de tecnología avanzada.
- Líder en procesos de calidad
- Generación de empleo calificado.
- Principal sector industrial en el comercio CAN

7.2 RECORD DE VENTAS EN LA INDUSTRIA DE LAS MOTOCICLETAS

Los ensambladores de motos en el país tuvieron doce meses excepcionales en ventas y producción reportando los mejores resultados en la historia de la industria, y por el otro experimentaron con la decisión del gobierno nacional de ponerle el “tate quieto” al mototaxismo, una amenaza que podría disminuir el ritmo de crecimiento del mercado.

Las estimativas realizadas por la industria señalan que en el año 2006, el mercado presentó un aumento del 60% frente al 2005.

El dato confirmó de paso que fue el sector de motocicletas uno de los más activos del país. No obstante, esta dinámica se percibe para el 2007. Los cálculos previstos por el comité de ensambladores de motos indican de primera mano que en el 2007 el mercado se mantendrá en los mismos porcentajes.

Cifras

Producción de motocicletas en 2000 (año de la crisis) 58.656 unidades

Producción de motocicletas en 2005: 248.741 unidades

Compras de motopartes nacionales para ensamble en 2000 21.255\$ millones

Compras de motopartes nacionales para ensamble en 2005 99.632\$ millones

Empleo generado 4.300 plazas

Exportaciones – promedio anual 2000-2005 3.657 unidades

Cuadro 1. Producción de motos en Colombia 2006

ENSAMBLADORA		Unidades		
		Producción	Ventas	Exportaciones
	Importadas		314	
SUZUKI		108.609	84.329	23.617
	Importadas		47	
FANALCA - HONDA		69.665	67.603	0
	Importadas		849	
INCOLMOTOS - YAMAHA		60.519	56.322	5.276
	Importadas		0	
AUTECO - KAWASAKI		91.774	89.654	0
JIALING		10.066	9.744	0
	Importadas		79	
Subtotal motocicletas		7.284	7.192	78
Subtotal Mototriciclos		332	329	0
TOTALES JINCHENG		7.616	7.521	78
AKT		77.120	72.898	
DISTECNICA LTDA		618	560	
	Importadas	0	47	
DISTECNICA LTDA		618	607	0
	Importadas		3.582	
TOTALES		860	4.227	0
GRAN TOTAL		425.987	388.678	28.971

7.3 LOS SEGUROS SE MUEVEN AL RITMO DEL MERCADO

Las ventas de motocicletas en el país marchan a un ritmo casi desenfrenado. El auge de fenómeno como el mototaxi en todas las capitales costeñas y el deseo de algunos ciudadanos de encontrar vehículos económicos, ha disparado considerablemente los ingresos de concesionarios y ensambladoras.

En agosto el record fue de 123.155 unidades fueron aseguradas en todo el país frente a 84.099 del año inmediatamente anterior, lo que representó un crecimiento del 46,4%.

Según fasecolda, todas las motos nuevas salen con soat, lo que lleva a que el aseguramiento está disparado en motos, sin embargo, la advertencia está en las implicaciones que hay en materia de siniestros, dado que la cifra se puede incrementar de manera significativa sin que el sistema de salud esté preparado de para tal demanda.

8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

8.1 ANALISIS INTERNO

- Insatisfacción del cliente en la entrega cumplida
- No hay compromiso ni sentido de pertenencia para con la empresa
- No se presenta un excelente clima organizacional
- No cuenta con alianzas con otras empresas que ayuden a su mejoramiento
- No tienen un local amplio
- No presentan talento humano capacitado en el servicio al cliente.
- Presenta alta rotación de personal
- Cultura facilista de los mecánicos.
- Ser un centro autorizado Yamaha.
- Venta de repuestos de calidad
- Experiencia del Gerente en el campo
- Capacitaciones técnicas
- Garantía en el arreglo de motos
- Publicidad
- Sector de ubicación de la empresa
- Atención personalizada

8.2 ANALISIS EXTERNO

- Sistema de capacitación ofrecido por el SENA y Cámara de Comercio
- Tecnología existente en el sector para la prestación del servicio
- Nuevos sistemas de información
- Mejoras técnicas de mercadeo
- Medidas de conservación del medio ambiente
- Conocimiento de las necesidades del cliente
- Entorno social no es adecuado para conseguir personal idóneo
- Problemas de orden público en la principal vía de acceso a la ciudad
- Falta de concientización en la preservación del medio ambiente
- Analfabetismo que se da en la región
- No existe un gremio para este tipo de empresas
- Desorden social que atraviesa el país, afecta la economía.

Cuadro 2. MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Ser un centro autorizado Yamaha.	1. Insatisfacción del cliente en la entrega cumplida
	2. Venta de repuestos de calidad	2. No hay compromiso ni sentido de pertenencia para con la empresa
	3. Experiencia del Gerente en el campo	3. No se presenta un excelente clima organizacional
	4. Capacitaciones técnicas	4. No cuenta con alianzas con otras empresas que ayuden a su mejoramiento
	5. Garantía en el arreglo de motos	5. No tienen un local amplio
	6. Publicidad	6. No presentan talento humano capacitado en el servicio al cliente.
	7. Sector de ubicación de la empresa	7. Presenta alta rotación de personal.
	8. Atención personalizada	8. Cultura facilista de los mecánicos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Sistema de capacitación ofrecido por el SENA y Cámara de Comercio	F4.O1 Realizar capacitaciones técnicas aprovechando las capacitaciones que brinda la cámara de comercio y SENA.	D2.O1 Crear programas de capacitación y proponer modelos de reconocimiento a empleados a través del SENA
2. Tecnología existente en el sector para la prestación del servicio	F1.O2 Siendo un centro autorizado Yamaha se puede mantener informado de las nuevas tecnologías F4.O2 Las capacitaciones técnicas permiten estar actualizados con las nuevas tecnologías existentes para el servicio	D1.O2 Satisfacer al cliente con tecnología o herramientas avanzadas que aporten rapidez en la prestación del servicio. D5.O2 Adquirir un local amplio para mejorar las tecnologías que se emplean en el desarrollo del servicio.
3. Nuevos sistemas de información	F3.O3 Con la experiencia que se tiene se puede aprovechar para la utilización de un buzón de sugerencias F6.O3 Realizando publicidad se logra una efectiva comunicación con los clientes	D3.O3 Dar motivación a los empleados y mantenerlos siempre informados acerca de todo lo relevante.
4. Mejoras técnicas de mercadeo	F6.O4 Realizar publicidad a través de vales de regalo y cupones para clientes según su volumen de compras	D1.O4 Disminuir la espera por el cliente para utilizar los servicios con la realización de fichas técnicas del servicio en el recibimiento de la moto. También premiar el mejor promedio de entrega en tiempo del vehículo para los técnicos. D4.O4 Realizar alianzas con otras empresas de

		servicios complementarios a los de CSP para motivar que el cliente incremente su compra
5. Medidas de conservación del medio ambiente	F1.O5 La relación laboral con Yamaha ha permitido trabajar con conciencia ambiental	D4.O5 Realizar alianzas para promover la conservación del medio ambiente
6. Conocimiento de las necesidades del cliente	F1.O6 Realizar campañas de servicio con Yamaha para conocer las necesidades del cliente F3.O6 La experiencia obtenida en el campo se aprovechará para mantener satisfechos a los clientes con la atención y los servicios F8.O6 La atención personalizada es importante para superar el sentimiento negativo que el cliente siente a priori.	D6.O7 capacitar en servicio al cliente para satisfacer las necesidades de estos
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Entorno social no es adecuado para conseguir personal idóneo	F1.A1 Aprovecha buenas relaciones con Yamaha para solicitar técnicos F4.A1 realizar capacitaciones que favorezcan el desarrollo del personal existente	D3.A1 Mejorar el clima organizacional para atraer personal idóneo de fuera. D7.A1 Disminuir la rotación de personal para evitar invertir en personal no idóneo para la empresa.
2. Problemas de orden público en la principal vía de acceso a la ciudad		
3. Falta de concientización en la preservación del medio ambiente	F1.A3 Seguir el ejemplo de esta ensambladora en cuanto a la utilización de recursos no dañinos en las reparaciones F4.A1 Las capacitaciones ayudan a crear conciencia ambiental	
4. Analfabetismo que se da en la región	F4.A4 Las capacitaciones ofrecidas ayudan a educar y por tanto disminuir el analfabetismo	
5. No existe un gremio para este tipo de empresas		D4.A5 Realizar alianzas entre empresas del sector para consolidar un grupo que los respalde ante el gobierno
6. Desorden social que atraviesa el país, afecta la economía.		

9. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA

Dentro de los principales competidores de Centro de Servicios Patia encontramos a Motorally, Todo motos y Multimotos. Estas empresas se dedican a la comercialización de motopartes en la ciudad de Tumaco.

9.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Ver cuadro siguiente

Cuadro 3.
MATRIZ DE PERFIL
COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Centro de Servicios Patia		MOTORALLY		TODO MOTOS		MULTIMOTOS	
			VALOR	VR. SOPESADO	VALOR	VR. SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VR. SOPESADO
1- Gama de productos y servicios.	10%	0.1	3.5	0.35	3.0	0.3	3.5	0.35	3.5	0.35
2- Atención y servicio al cliente.	16%	0.16	3.0	0.48	3.5	0.56	3.0	0.48	3.5	0.56
3- Confianza.	18%	0.18	4.0	0.72	3.0	0.54	3.0	0.54	3.0	0.54
4- Comodidad en los precios.	22%	0.22	4.0	0.88	3.0	0.66	2.5	0.55	2.5	0.55
5- Servicio post-venta.	16%	0.16	3.5	0.56	3.0	0.48	3.0	0.48	3.0	0.48
6- Eficiencia en la prestación del serv.	18%	0.18	3.5	0.63	3.5	0.63	3.5	0.63	3.0	0.54
TOTAL	100%	1.00	21.5	3.62	19	3.17	18.5	3.03	18.5	3.02

Como podemos observar en la matriz MPC Centro de Servicios Patia tiene una calificación de 3.62 frente a 3.17 de Motorally, 3.03 de Todo motos y 3.02 de Multimotos. Esta calificación nos muestra que somos competitivos dentro del mercado.

10. MATRIZ EFE

La matriz EFE pone a disposición todos los factores externos que tiene una relación directa con la organización y divisa un panorama más claro sobre el estado actual del entorno, para la gestión comercial.

Cuadro 4. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Ponderación	Clasificación	Clasificación por ponderación
Oportunidades			
1. El uso de sistemas contables actuales.	0.06	4	0.24
2. Investigación de avances mundiales vía Internet	0.06	4	0.24
3. La utilización de nueva tecnología para la limpieza en los talleres (Simple Green).	0.06	4	0.24
4. La cultura del pueblo Tumaqueño es movilizarse en moto.	0.08	4	0.32
5. Mejores técnicas de mercadeo.	0.05	4	0.2
6. Participación en la conservación del medio ambiente.	0.04	3	0.12
7. La existencia de nuevos sistemas de información.	0.03	4	0.12
8. Préstamos e inversiones destinados a las mipymes. Artículo 6° de la ley 35 de 1993.	0.03	4	0.12
9. Zona de régimen aduanero especial.	0.05	4	0.2
10. ventas en el 2005 superaron, llegando casi a las 75.000 unidades vendidas.	0.04	4	0.16
Amenazas			
1. Disminución del producto interno bruto (PIB) departamental.	0.04	1	0.04
2. Devaluación del peso frente al dólar (importación).	0.06	1	0.06
3. Aumento de desplazados es del 9.5%.	0.04	2	0.08
4. La pobreza en el ámbito urbano en el municipio es el 63.5%.	0.04	1	0.04
5. atentados terroristas contra la infraestructura tecnológica del departamento.	0.05	1	0.05
6. Deficiente educación ciudadana sobre el aspecto ambiental.	0.05	1	0.05
7. Investigaciones determinan que Tumaco puede ser destruido por un maremoto-terremoto.	0.1	1	0.1
8. La población tumaqueña es muy dada al Folklorismo ya que le gusta divertirse más y trabajar menos.	0.03	2	0.06
9. Políticamente el desarrollo ha sido muy pobre.	0.06	1	0.06
10. Dependencia de casas matrices ubicadas en el exterior.	0.03	2	0.06
Total	1		2.56

El indicador clave para evaluar la viabilidad de la empresa dentro del mercado, se adquiere esencialmente del valor sopesado que toma como referencia 2.5,

como mínimo puntaje para que el diagnóstico sea favorable, en caso contrario el escenario no es muy prometedor.

En este caso tenemos un puntaje 2.56 que apenas y logra el puntaje mínimo aceptable, dadas las condiciones actuales por las que atraviesa el país y la región.

A pesar de barreras de gran escala la empresa se está desarrollando de manera óptima y las condiciones con las que cuenta no son las mejores; pero aún así seguirá adelante optimizando los recursos con los que cuenta.

11. MATRIZ BCG

Cuadro 5. Matriz B.C.G

		Participación Relativa del Mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento del Mercado	Alta	 Centro de Servicios Patia	
	Baja		

De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, Centro de Servicios Patia se encuentra en el cuadrante de las estrellas, donde representa las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo. Para conservar esta posición dominante se contempla la estrategia de integración hacia atrás, la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Cabe anotar que la anterior caracterización se hace por el conocimiento que se tiene del desarrollo de CSP en el mercado con respecto a la competencia y al comportamiento del mercado en los últimos años; pero no existen datos concretos de ventas de las empresas que pertenecen a este sector y mucho

menos estadísticas puntuales de su crecimiento. Estos datos se estuvieron investigando pero fue difícil encontrar datos puntuales.

12. QUIEN ES EL CLIENTE

Son personas naturales o jurídicas que tienen motocicleta o hacen uso de ellas, para el desempeño de sus actividades, los cuales asisten a la empresa por:

- Mantenimiento
- Reparación de daños
- Adecuación de lujos
- Revisión de garantías
- Compra de repuestos

Los clientes se agrupan en clientes actuales y potenciales que a su vez se agrupan en personas naturales y jurídicas:

12.1 CLIENTES ACTUALES PERSONAS NATURALES

Son personas que se encuentran entre las edades de 18 a 65 años aproximadamente, que tienen motocicleta.

Son personas que viven en el municipio de Tumaco, en diferentes zonas y barrios: También son de veredas aledañas a Tumaco. Algunos son del país vecino (Ecuador). En particular de pueblos fronterizos como limones, esmeraldas, etc.

Están los mecánicos de los diferentes talleres que hacen parte de nuestra clientela.

Las personas que son usuarios de las motocicletas Yamaha. También cabe mencionar a los trabajadores de la empresa que tienen moto.

12.2. CLIENTES ACTUALES PERSONAS JURÍDICAS

Son las entidades que para el desarrollo de sus actividades laborales, utilizan la motocicleta como medio de transporte. Entre estas tenemos:

- Capitanía de Puerto ubicada en la vía al morro
- Bafim No. 2 ubicada en la vía al morro.
- Adpostal ubicada en la calle sucre (zona bancaria)
- Palmas de Tumaco ubicada en la carretera salida a Pasto
- Palmar santa Elena ubicada en la carretera
- Palmas santa Fé ubicada en la carretera
- Astorga ubicada en la carretera
- Policía Nacional ubicada en la gran vía
- Salamanca ubicada en la carretera
- DAS ubicad en la vía al morro
- Secretaría de tránsito ubicada la ciudadela
- Global humanitaria ubicada en el Parque Colón
- Hospital San Andrés
- Entre otros.

12.3 CLIENTES POTENCIALES

Están las personas que desean adquirir vehículo propio.

Las personas que se hagan ganadoras de las rifas semanales de motocicletas Yamaha.

Los trabajadores de la empresa que adquieran vehículo propio.

13. DIAMANTE COMPETITIVO

Este diamante está conformado por 4 factores básicos que sintetizan el sistema competitivo; cada uno de los factores se compone de elementos que gravitan, interactúan y se acrisolan en la competencia, hasta conseguir la configuración óptima que se reconoce como un estado o posición diferente.

La utilidad del diamante competitivo, es didáctica, es decir que ayuda a ordenar los elementos básicos de la competitividad, pero que difícilmente captan a todos y nunca los explica en su relación de casualidad esto aclara que el diamante competitivo de una empresa es cambiante y no perfecto.

13.1. FACTORES

Son los recursos que se necesitan para desarrollar una actividad específica. Estos se dividen en:

13.1.1 Factores básicos. Comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra.

Estratégicamente Nariño cuenta con una ubicación geográfica interesante por la cantidad de variables que se pueden aprovechar en un entorno local, regional, nacional e internacional, por ser zona fronteriza. La oferta de mano de obra es barata. El servicio de transporte de carga es ineficiente y costoso.

El clima tropical de Tumaco, favorece al sector. Existe una débil infraestructura vial y los servicios públicos son deficientes en cuanto a calidad y cobertura.

13.1.2. Factores avanzados. Comprende la infraestructura de comunicaciones, el personal especializado, los institutos de investigación.

A nivel nacional se cuenta con tecnología moderna, productos de calidad fabricados en el país y personal calificado. Existen universidades que brindan carreras afines.

En Nariño se cuenta con una adecuada infraestructura de comunicaciones, entidades de apoyo como el SENA que posibilitan capacitaciones constantes, entidades financieras que prestan sus servicios. Fácil acceso a la información del sector. Sistematización de información que agiliza el trabajo.

13.2. CADENA PRODUCTIVA

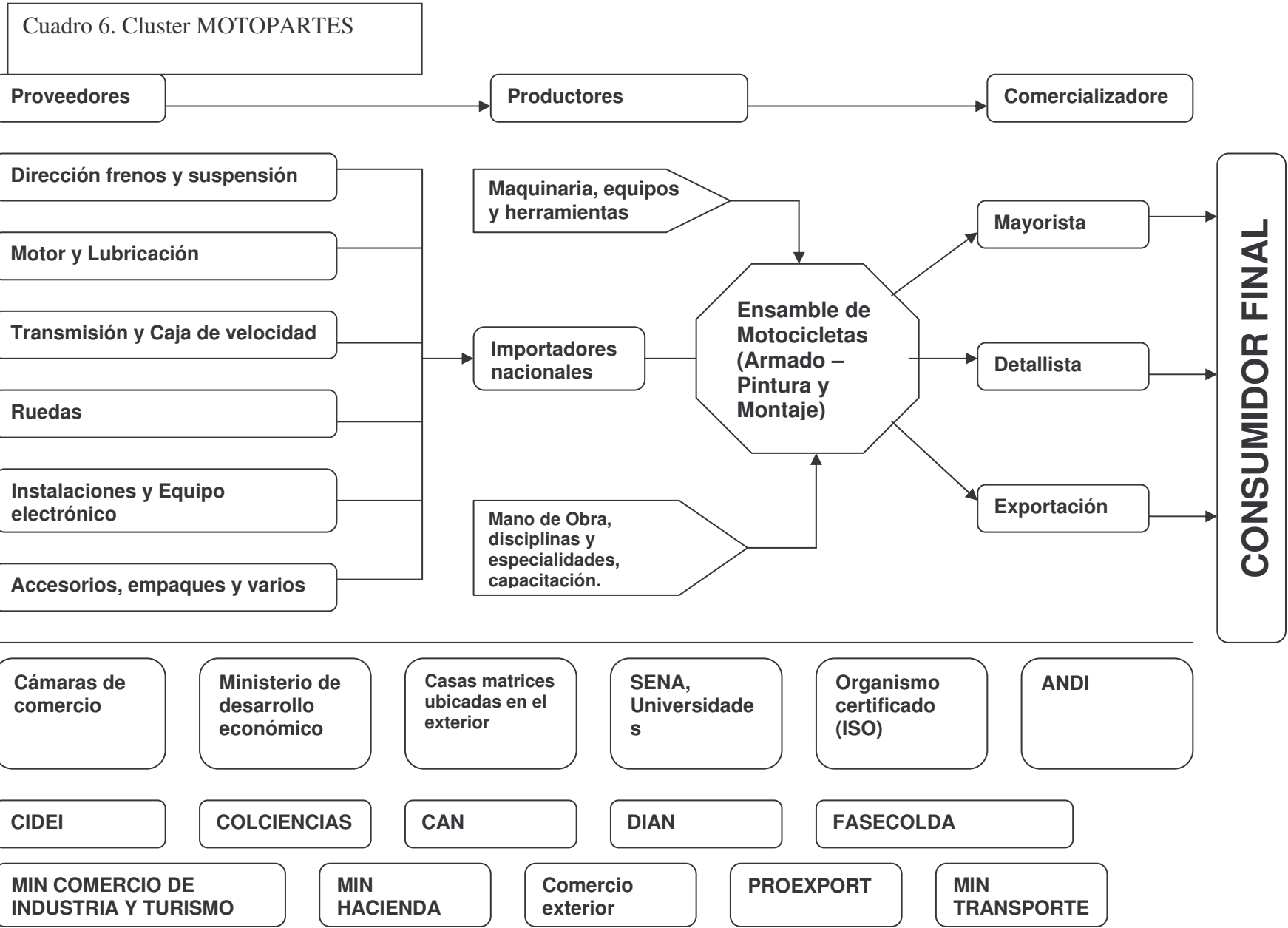
Son parte de la plataforma urbana, se definen como la integración de los diversos eslabones de la estructura económica para construir ventajas competitivas sostenibles que permitan dar una mayor inserción a los mercados internacionales.

Para identificar las partes constituyentes de un cluster, se comienza con una empresa grande o concentración de empresas similares y se mira hacia arriba y hacia abajo en la cadena vertical de proveedores, distribuidores y clientes.

El siguiente paso es buscar, horizontalmente, industrias que desarrollan productos y servicios similares o complementarios. Las cadenas horizontales adicionales de industrias se identifican porque emplean insumos especializados similares, tecnologías semejantes o porque tienen otros nexos en el lado de la oferta.

Después que se identifican las industrias y las empresas de un cluster, el siguiente paso es buscar instituciones que brindan destrezas, tecnología, información, capital o infraestructura especializados, así como organizaciones que reúnen integrantes del cluster (como organizaciones gremiales, cámaras, etc.).

El paso final es buscar los organismos gubernamentales y otros entes reguladores que influyan significativamente en los participantes del cluster (ver siguiente cuadro).



13.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA

Es si los compradores del sector son los más sofisticados y exigentes del mundo, de manera que obliguen a las empresas a responder a sus necesidades, con la más alta calidad y con productos diferenciados.

A las sensaciones, los beneficios y el placer que ofrecen estos aparatos se suman fenómenos sociales de grandes proporciones que, hoy por hoy, contribuyen a aumentar su demanda: el desempleo es uno de ellos, lo que ha generado el Mototaxismo.

Los propietarios de motocicletas con cinco o más años de uso las quieren ya cambiar por otras más potentes, modernas, provistas con mejor diseño y tecnología. (Crecimiento de la oferta, para la reposición del parque de motocicletas luego de la crisis entre 1998 y 2001).

Muchas variables inciden en el tipo de motocicleta que más utilizan los colombianos. Entre ellas están: el clima, la topografía de la zona, el uso o destinación (trabajo, transporte o deporte) y, en algunos casos, las regulaciones que restringen la circulación de motocicletas con parrilleros o de cilindraje.

La facilidad y comodidad de manejo, sus colores, el atractivo diseño, que sin duda atrae a las mujeres. Así como también los vehículos veloces que atrae a los más jóvenes.

En Colombia, el perfil de los usuarios de las motocicletas livianas, pequeñas y de transmisión semiautomática, es decir, no tienen embrague manual, es muy amplio, ya que en ellas se montan adolescentes, así como también personas de edad y de diferentes ocupaciones que las utilizan como medio de transporte cotidiano.

Además el crecimiento de la demanda también se ha dado debido a las deficiencias del transporte público. La variación (disminución) del dólar es otro factor positivo para el crecimiento de la demanda.

13.4. EMPRESAS DEL SECTOR (Estructuras y estrategia del sector)

La competitividad en una industria determinada, es la expresión de las estrategias, las prácticas de administración y los modelos organizacionales predominantes en el país. La competencia doméstica ejerce presión sobre las empresas para que innoven y mejoren.

El prestar un buen servicio al cliente, en este sector es determinante para marcar la diferencia entre las diferentes empresas que compiten en el mismo mercado.

Además es importante tener variedad de productos originales, los cuales respaldan la inversión inicial del cliente y lo fidelizan con la empresa. Esto posibilita dar garantía al cliente

Las facilidades de pago (políticas de pago), son estrategias importantes del sector ya que fomentan las ventas.

Las alianzas estratégicas con otras empresas, facilitan brindar servicios completos al cliente, lo cual le evita al cliente una tramitología dispendiosa.

Ofrecer precios competitivos en el mercado, genera que los clientes nos prefieran, logrando el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.

El servicio post-venta, en este sector es de vital importancia puesto que al cliente siente el respaldo de la empresa y no se siente solo.

13.5. LA ACTUACIÓN DEL GOBIERNO

El papel del gobierno en la ventaja competitiva, es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes y verse influido por ellos.

A continuación se muestran las intervenciones que ha tenido el gobierno en el sector:

- Circular externa No. 14 de la Superintendencia de Industria y Comercio: El sector automotor en relación con el alcance y términos de garantías establece controles de las normas sobre protección al consumidor, atendiendo consideraciones relacionadas con la infraestructura de venta y servicio postventa del sector de motocicletas, motonetas y motocarros. Sobre estas consideraciones, se realiza la garantía de calidad y servicio de post-venta del producto por todos los defectos no imputables al usuario y se asegura la obligación de proporcionar la asistencia técnica necesaria para el mantenimiento.
- Decreto No. 1118 de 1994 y Decreto No. 432 de 2004, Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo: Le corresponde al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, formular la política en materia de desarrollo económico y social del país relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de bienes, servicios entre ellos el turismo y tecnología para la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio interno y el comercio externo. Decreto No. 1118 “por el cual se dictan normas en materia de incorporación de material de producción nacional en el ensamble de motocicletas, y señala los requisitos de incorporación para las motocicletas”, Decreto No. 432 “El desarrollo del sector hace necesario modificar los artículos 3°, 5° y 7° del decreto No. 1118; dado el fortalecimiento productivo, la ampliación de mercados, y la oportunidad que hay en los mismos, se busca que el sector de motocicletas pueda participar en dichos mercados, cumpliendo con las exigencias internacionales”.
- El Gobierno de Colombia, mediante comunicación del 13 de diciembre de 1999 del Ministerio de Comercio Exterior, solicitó a la Secretaría General de la Comunidad Andina que, de acuerdo al artículo 5 literal d) de la Decisión 417 de la Comisión, se fije un Requisito Específico de Origen para las motocicletas de las subpartidas NANDINA 8711.10.00; 8711.20.00 y 8711.30.00, consistente en que el porcentaje máximo del valor CIF de los materiales importados, respecto del valor FOB del producto final, sea 75%.

En su solicitud también plantea que las características de esta industria y del mercado impiden que sea técnica y económicamente viable una incorporación del 50% de materiales subregionales con los volúmenes actuales de producción, por lo que considera necesario un Requisito

Específico de Origen más flexible que la norma general, para el sector de motocicletas;

- En Bogotá se prohíbe la circulación con parrillero de 9:00 de la noche a 6:00 de la mañana.
- El Seguro Obligatorio (SOAT) es extremadamente costoso en comparación con el precio de la moto. De hecho, mientras que un motociclista paga por éste un cinco por ciento del valor de su moto, el dueño de un vehículo paga un cinco por mil.
- Existen medidas discriminatorias, como horario de circulación restringido, restricción de pasajeros, uso de casco y chaleco con número de placa.

13.6 EL AZAR.

Tan importante es este segmento en el mercado de vehículos para el transporte, que incluso los inversionistas asiáticos, principales productores de motos en el mundo, han enfocado todas sus baterías en los últimos seis años para aumentar la producción y mejorar la calidad de estas máquinas en nuestro país.

Otro factor de incertidumbre es el Tsunami para Tumaco, por ser una zona costera y con gran probabilidad de este desastre natural, lo cual está fuera del control tanto de las empresas como del gobierno.

El cambio significativo en el dólar genera inestabilidad en el mercado por la importación de repuestos.

13.7 ELABORACIÓN DEL DIAMANTE

En el siguiente gráfico se muestran cada uno de estos elementos para el sector motopartes (Ver siguiente cuadro).

Cuadro 7. Diamante

Gobierno
Circular ext No 14.
Dec 1118 /94.
Dec 432 /2004
Medidas
discriminatorias

Factores básicos

- +Oferta mano de obra barata.
- +Ubicación estratégica.
- +Sector amplio para los servicios.
- Transporte de carga ineficiente y costosa.
- +Clima tropical.
- Débil infraestructura vial
- Servicios públicos deficientes.

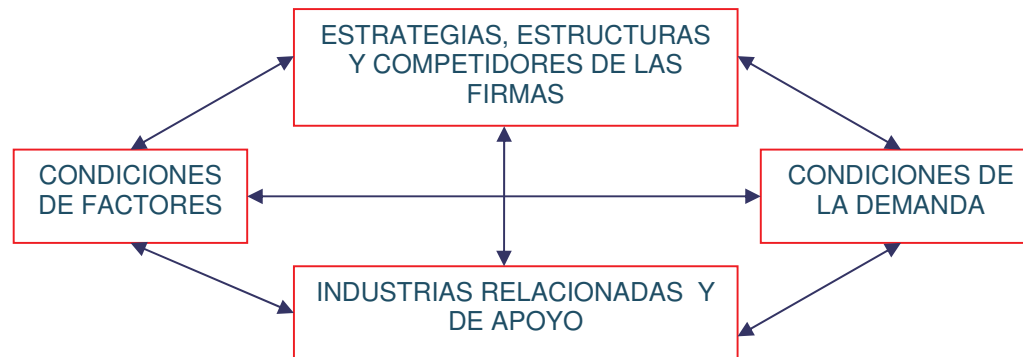
BAJO

Factores avanzados

- +Tecnología moderna.
- +Productos de calidad.
- +Personal calificado.
- +Infraestructura de comunicaciones.
- +Universidades con carreras afines.
- +Entidades de apoyo.
- +Capacitaciones constantes.
- +Fácil acceso a la información del sector.
- +Sistematización de

- +Prestar un buen servicio al cliente.
- +Variedad de productos originales.
- +Garantías.
- +Facilidad de pago (políticas de pago).
- +Alianzas estratégicas con otras empresas.
- +Precios competitivos en el mercado.
- +Posicionamiento de la empresa.
- +Información del sector repuesto.
- +Servicio post-venta.

ALTO



- +Crecimiento de la oferta.
- +Desempleo
- +Reposición parque motocicletas
- +Restricción para automóviles
- Crecimiento de la Demanda.
- +Variabilidad del dólar.
- Débil interacción comprador-proveedor.

BAJO

AZAR:
Políticas de Japón
Tsunami.
Variación del Dólar.

- +ANDI.
- +Capacitaciones en el SENA.
- +Capacitaciones en Yamaha y Honda.
- +Financiación y créditos.
- +Mano de obra calificada.
- +Institutos capacitadores.
- +Alianzas estratégicas.
- +Universidades con carreras afines.

- Dependencia de casas matrices ubicadas en el exterior.
- Dependencia tecnológica (seguidores de tecnología).
- Carencia de aglomeración urbana que brinden ventajas competitivas.
- +Producción nacional de repuestos.
- Importación de repuestos.

MEDIO

El gráfico anterior condensa la información del diamante competitivo del sector automotor, permitiendo comprender el tipo de análisis que a través de este es procedente realizar, especialmente para establecer políticas en relación con los costos, los consumidores, los competidores y el gobierno.

El sistema lógico que posee este sector no es altamente eficiente debido a las condiciones de los factores y las condiciones de la demanda, los cuales no son muy favorables en sus aspectos más importantes.

14. ESTRUCTURA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En cualquier sector, tanto en el ámbito nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas:

14.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Existe concentración de competidores en el sector por lo cuál mayor es la rivalidad. Se erosionan los beneficios al exigir costos superiores de la actividad o ceder una parte de sus beneficios en forma de precios inferiores a los clientes para mantener la participación en el mercado.

Existe la identidad de marca en el sector por lo cuál se hace más competitivo puesto que cada una de estas desea tener más participación en el mercado.

En cuanto a costos fijos (almacenamiento), es elevado, lo que influye en tener menor estabilidad. Por tanto la empresa que asuma estos costos va a poder ofrecer un mejor servicio y variedad de repuestos.

Diversidad de competidores, puesto que las empresas de este sector manejan sus propias políticas.

Competencia desleal, algunas empresas del sector utilizan prácticas poco transparentes para realizar sus ventas y atraer clientes.

14.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Se analiza la concentración de proveedores dado que la provisión de insumos es realizado por muchas empresas. Las compras a los proveedores sobre el total compras, es de mucha importancia puesto que la participación que tienen los proveedores en el valor total de las compras de las empresas del sector es alta. La diferenciación de insumos de los grupos proveedores es muy visible, ya que cada repuesto original es de un material diferente al de una marca china,

japonesa, Taiwán, etc. También se analiza la integración hacia delante puesto que se da el caso en el que los proveedores realizan venta al detal.

14.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder que pueden tener los intermediarios que hacen parte del sector. En esta fuerza se analizan dos dimensiones: sensibilidad al precio y palanca de negociación.

En la sensibilidad al precio se analizan variables como las compras a la industria sobre el total de compras, donde se establece la importancia que tienen las compras del repuesto en relación con el total de egresos del comprador por concepto de compras requeridas para la operación.

El impacto en la calidad del repuesto, el cual se refiere al desempeño del repuesto original que ofrece el comprador; el cual es mejor dada la calidad de la materia prima de este repuesto.

Las utilidades de los compradores se ven mejor retribuida vendiendo repuestos originales que sustitutos.

En la palanca de negociación; se analizan la concentración que tienen los compradores, dado que son pocos los que capturan la mayor parte de las ventas.

Para vender estos repuestos es importante el volumen de compras que se les haga a los proveedores. Los compradores tienen información de las empresas proveedoras. La existencia de repuestos de otras marcas les da mayor poder de negociación a los compradores.

14.4. LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Este limita el potencial de obtención de beneficios del sector. Son las barreras que hay para entrar a este sector.

Una firma no entra en un mercado si las barreras de entrada son grandes y si se prevé una fuerte reacción competitiva de las existentes. Una de las barreras más importantes está en los requerimientos de capital. Cuánto más dinero y recursos se necesiten para poner a andar una empresa, menos probabilidades hay que un competidor quiera entrar. Aparece, entonces, el factor de las economías de la producción a gran escala. A medida que aumenta el volumen de producción o comercialización de una firma y que ésta adquiere experiencia, sus costos tienden a reducirse. Además, se necesita un cierto volumen de ventas para cubrir los costos fijos y empezar a obtener beneficios de cada venta. Estos factores les dan a las firmas establecidas una ventaja distintiva en costos. También pueden obtenerse ventajas en éstos mediante el acceso exclusivo a información y materias primas, ubicación preferencial o facilidades favorables. Las barreras de entrada para nuevas empresas provienen de las desventajas tanto en costos como en el producto.

Las ventas suelen ganarse mediante la publicidad y la buena calidad del servicio. Tales valores fomentan la lealtad del consumidor y sirven de barrera para un cambio del producto.

14.5. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Limita el precio que pueden cobrar los competidores. Puesto que pueden reemplazar los productos del sector. En este sector existen repuestos sustitutos, por lo que hablamos de la disponibilidad de estos. Además hay la propensión de los compradores a sustituir puesto que hay repuestos que cumplen la misma función del repuesto original y por lo general el precio es más atractivo.

14.6. MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Cuadro 8. Matriz análisis estructura del sector

Negocio: <u>Centro de Servicios Patía</u>		Marco específico del negocio				Fecha:	
		Perfil competitivo del sector					
Sector: <u>Motopartes</u>	Repulsión		Neutra	Atracción			
	Alta	Media		Media	Alta		
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores					X		
Diversidad de competidores					X		
Crecimiento del sector						X	
Costos fijos o de almacenaje			X				

Incrementos de capacidad						X	
Capacidad diferenciación del producto				X			
Importancia para la empresa						X	
Rentabilidad del sector					X		
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de los activos						X	
Costos de salida						X	
Interacción estratégica			X				
Barreras emocionales						X	
Restricciones sociales o del gobierno						X	
2. Posibles Entrantes							
Barreras de Entrada							
Economías de escala					X		
Diferenciación del producto				X			
Costos de cambio para el cliente				X			
Acceso a canales de distribución					X		
Necesidades de capital				X			
Acceso a tecnologías de punta					X		
Acceso a materias primas					X		
Protección gubernamental						X	
Efecto de la curva de experiencia				X			
Reacción esperada		X					
3. Poder de los Proveedores							
Número de proveedores importantes				X			
Importancia del sector para proveedores						X	
Costo de cambio del proveedor				X			
Integración hacia delante del proveedor						X	
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes				X			
Integración hacia atrás del cliente				X			
Rentabilidad del cliente					X		
6. Productos Sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos		X					
Rentabilidad y agresividad del producto		X					
Perfil Numérico (Suma)	3	2	9	8	10		

Fuente: Esta Investigación

14.7. LAS CINCO FUERZAS

Estas cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque inciden en la fijación de los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector (ver siguiente cuadro).

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE
LOS PROVEEDORES**

Diferenciación de insumos.
Disponibilidad de insumos
sustitutos.
Importancia en volumen para
proveedores.
Seguridad y respeto para
negociar.
Información clara del proveedor.
Compras a los proveedores/total
compras.
Concentración de proveedores.
Amenaza de integración hacia
delante en relación con la
amenaza de integración hacia
atrás en la empresa del sector.

ALTO

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Diferenciación de los productos.
Acceso a canales de distribución.
Identidad de marca.
Acceso a los insumos.
Curva de experiencia.
Reacción esperada.
Requisitos de capital.

MEDIO

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Concentración de competidores.
Identidad de marca.
Precios inferiores a los clientes.
Costos fijos elevados.
Diversidad de competidores.
Competencia desleal.
Barreras emocionales.
Innovación en los productos.
Balance de competidores.

MEDIO

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos.
Productos con altos beneficios.
Variabilidad de precios en los productos.
Propensión del comprador a sustituir.
Promociones de los productos.
Valor agregado a los productos.
Satisfacción de los clientes.

ALTO

**PODER DE NEGOCIACIÓN
DE LOS COMPRADORES**

Sensibilidad al precio

Diferenciación de producto.
Impacto calidad de producto.
Compras a la industria/total
compras.
Identificación de marcas.
Utilidades de los compradores.
Palanca de negociación
Volumen alto de compras.
Información del comprador.
Productos de sustitución.
Concentración de compradores.

ALTO

Cuadro 9. Cinco fuerzas competitivas.

La feroz rivalidad entre empresas del sector erosiona los beneficios al existir unos costos superiores de la actividad (publicidad, gastos de renta, investigación y desarrollo, etc.) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutivos parecidos limitan el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebaja el volumen de facturación del sector.

15. ENCUESTA DE SERVICIO

Para identificar el nivel de satisfacción del cliente y conocer la percepción que tienen del almacén, se realizaron encuestas para obtener información de los clientes, para atenderlos mejor, para el desarrollo de procesos óptimos y premiarlos; con el principal objetivo de satisfacerlos, logrando obtener la recompra y más cobertura dentro de la zona donde se encuentra ubicado el centro de servicio.

Objetivo de la encuesta. Se aplicó una encuesta al cliente externo del servicio de mantenimiento de Centro de Servicios Patía, con el objetivo de identificar la opinión que tienen sobre la atención recibida en dicho servicio. Con esta información se podrá realizar un diagnóstico exacto de la percepción de estos. Según los resultados arrojados se desarrollará un programa de soluciones para contrarrestar en lo que se esté fallando.

Cuadro 10. Formato de encuesta

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS DE
LA EMPRESA "C.S.P

Estimado cliente por favor tómese unos segundos para llenar esta encuesta, su opinión nos ayudará a brindarle un mejor servicio.

1. Qué opina usted de:

	BUENO	MALO
A. El orden y organización de la empresa.		
B. La limpieza de la empresa.		
C. La información en ventas y/o administración.		
D. La cordialidad en el personal de ventas y administración.		
E. La presentación personal en ventas y administración.		
F. La cordialidad de los técnicos.		
G. La información que le brindan los técnicos.		
H. La presentación personal de los técnicos		
I. El cumplimiento del tiempo entrega del servicio.		
J. El cumplimiento con la reparación y mantenimiento.		
K. La comodidad en la espera.		
L. Oportunidad en la entrega de repuestos.		
M. Como califica en general el servicio que usted ha recibido?		

2. ¿Que servicio quisiera recibir que no esta recibiendo en la actualidad?

3. ¿Cuales son las sugerencias que le hace a la empresa para un mejor desempeño?

GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR

15.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El orden y la organización de la empresa, 53 personas de las 55 lo consideran bueno y sólo 2 lo consideraron malo.

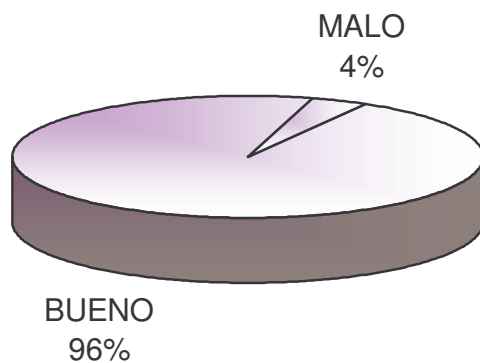


Gráfico No 5 análisis orden y organización de la empresa

53 personas consideran que la limpieza de la empresa es buena y los demás no lo consideran así.

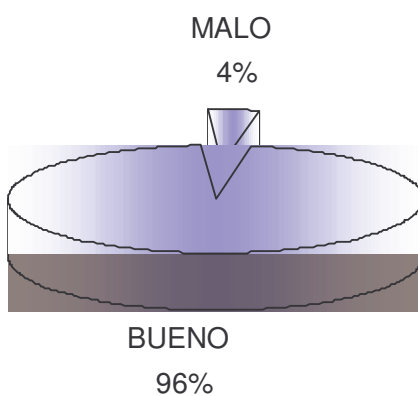


Gráfico No.6 análisis limpieza de la empresa

INFORMACION EN VENTAS Y/O ADMINISTRACION

	No. Personas	%
BUENO	54	98
MALO	1	2
TOTAL	55	100

Cuadro No.11. Información en ventas y/o Administración

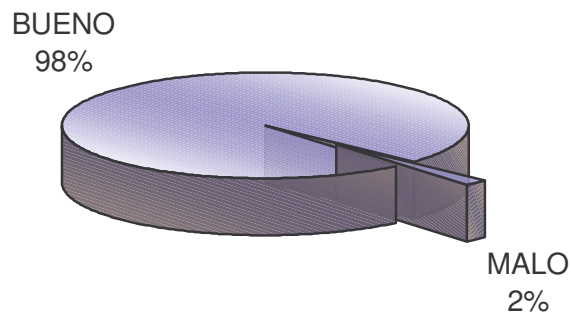


Gráfico No7. . Análisis información en ventas y/o administración.

CORDIALIDAD DEL PERSONAL DE VENTAS Y/O ADMINISTRACION

	No. Personas	%
BUENO	51	93
MALO	4	7
TOTAL	55	100

Cuadro No.12. Cordialidad personal ventas y/o administración.

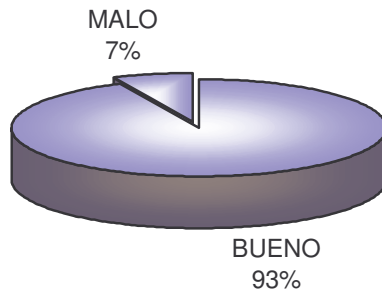


Gráfico No. 8. Análisis cordialidad personal de ventas y/o administración

El 96% de los encuestados considera que la presentación personal del área de ventas es buena, y el 4% opina que es malo.

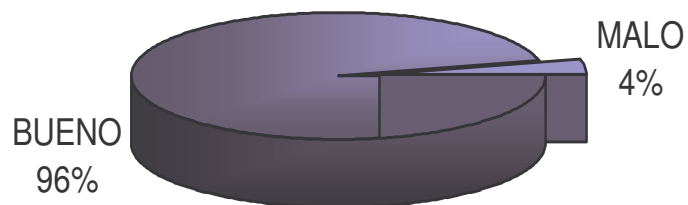


Gráfico No.9. Análisis presentación personal del área de ventas.

CORDIALIDAD DE LOS TECNICOS		
	No. Personas	%
BUENO	49	89
MALO	6	11
TOTAL	55	100

Cuadro No. 13. Cordialidad de los técnicos.

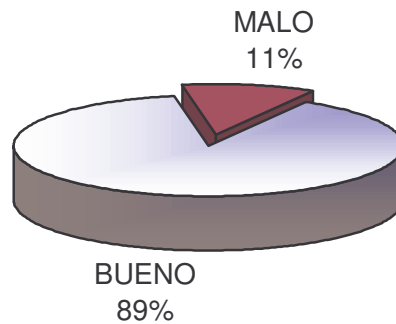


Gráfico No.10. Análisis cordialidad de los técnicos

INFORMACION DE LOS TECNICOS		
	No. Personas	%
BUENO	46	83
MALO	9	17
TOTAL	55	100

Cuadro No.14. Información de los técnicos.

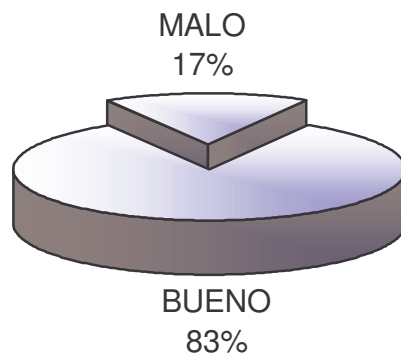


Gráfico No.11. Análisis información de los técnicos

Todas las personas encuestadas opinan que la presentación del personal de los técnicos es buena.

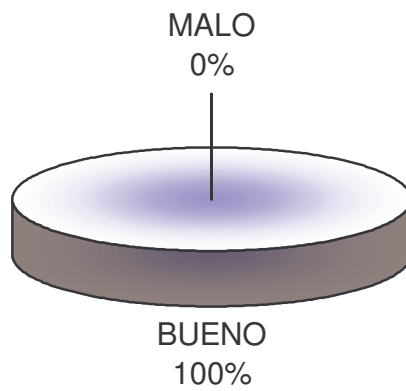


Gráfico No.12. Análisis presentación personal de los técnicos

El cumplimiento en el tiempo de entrega del servicio es bueno en un 80% y el 20% restante falta por mejorar.

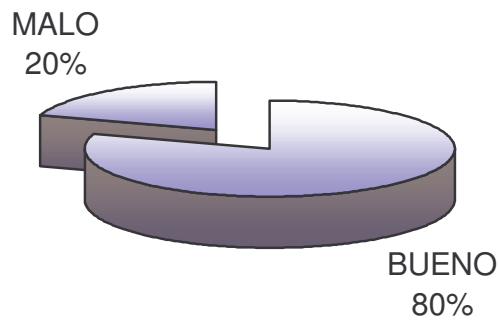


Gráfico No.13. Análisis cumplimiento en el tiempo de entrega del servicio

El cumplimiento con la reparación y el mantenimiento, fue calificado por 45 personas como bueno y las 10 personas restantes lo calificaron como malo.

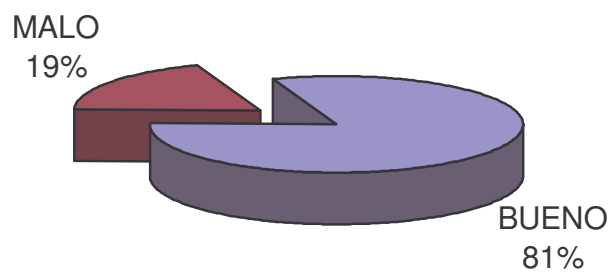


Gráfico No.14. Análisis cumplimiento con la reparación y mantenimiento

La comodidad en la espera fue calificada como buena en un 98%. Y el 2% fue calificado como malo.

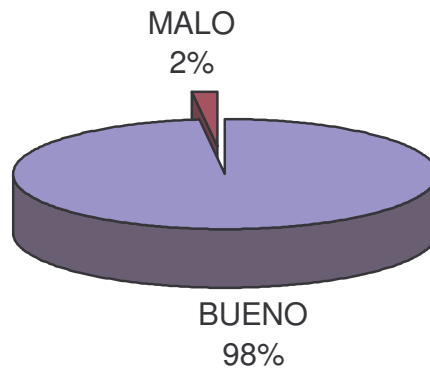
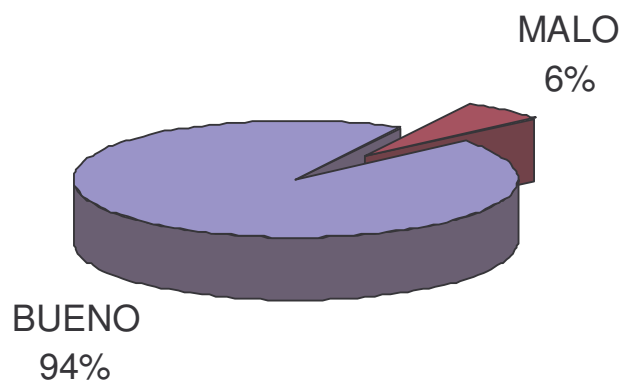


Gráfico No.15. Análisis comodidad en la espera

La oportunidad en la entrega de los repuestos es buena, según el 94% de las personas encuestadas.



Gráfica No.16. Análisis oportunidad en la entrega de los repuestos

En cuanto a los servicios que quisieran recibir que no están recibiendo en la actualidad, el 10% manifestó que había que mejorar en la comodidad de los precios de mano de obra del taller; el 7% quería más personal para atención inmediata, el 6% responsabilidad y profesionalismo en los mecánicos. Otro 6% pidió más créditos así como promociones, y un 19% pidió otro requisito como prestar servicio de lavado, agua disponible para los clientes, servicio a domicilio.

Como sugerencias plantearon capacitación al personal técnico; actualización en maquinaria de trabajo, realizar campañas de servicio, descuentos en compras para clientes.

En términos generales los clientes de la empresa encuentran un buen servicio y atención aunque esta debe mejorar y no conformarse con estas repuestas.

Se puede mirar, que la empresa ha estado mejorando en dichas recomendaciones, puesto que en el nuevo local se implementan muchos de los servicios que quisieran recibir los clientes como el espacio para el lavado de las motocicletas.

Uno de los factores en los que toca mejorar es el cumplimiento con el tiempo de entrega de los servicios, así como la información que suministran los técnicos a los clientes acerca de las condiciones de entrega y manejo de la motocicleta después de reparada.

16. VENTAJA COMPETITIVA

Para la elaboración de una estrategia competitiva hay que definir aquella o aquellas variable en que se quiere ser superior a la competencia y que hace que los clientes compren nuestros productos y no los de ellos.

Algunas de estas variables que nos hacen conseguir esa ventaja competitiva son: costo, calidad, flexibilidad e innovación.

16.1 COSTO

Consiguiendo colocar en el mercado productos de bajo costo unitario fabricándolos, por ejemplo, con sistemas de producción y distribución altamente productivos, invirtiendo en equipos especializados que permitan la producción en masa. Aunque esta es una variable importante Centro de Servicios Patía no podría disminuir sus costos ya que como distribuidor autorizado de Yamaha maneja precios preestablecidos.

16.2 CALIDAD

Mediante el diseño de productos fiables y fabricando artículos sin defectos. Llegando a conseguir el binomio marca-calidad. La empresa Centro de Servicios Patia maneja es sus producto alta calidad sin embargo al realizar la encuesta de servicios esta variable no fue la mas significativa.

16.3 FLEXIBILIDAD

Siendo capaces de adaptarse a las variaciones de la demanda, a los cambios en el mercado, en la tecnología, modificando los productos o los volúmenes de producción.

Dentro del sector de motopartes esta variable es complicada de manejar ya que los repuestos de las motos ya vienen desarrollados desde la fábrica y todas las empresas del sector manejan las mismas actualizaciones

16.4 INNOVACIÓN

Desarrollando nuevos productos, nuevas tecnologías de producción, nuevos sistemas de gestión.

En cuanto a esta variable manejamos una innovación moderada ya que la prestación de este servicio como tal no se presta para realizar modificaciones en los sistemas de gestión o del producto como tal muy significativas.

16.5 SERVICIO: asegurando los compromisos de entrega de los productos tanto en cantidad como en fecha y precio. Dando unos niveles de asistencia post-venta adecuados.

Esta variable es la más significativa dentro del estudio que hemos realizado ya que nos permite lograr una verdadera ventaja competitiva y a un costo moderado.

17. VENTAJA COMPETITIVA EN SERVICIO

La ventaja competitiva de cualquier empresa se fundamenta en la búsqueda y explotación de una ventaja competitiva duradera. Después de un análisis interno y externo, de verificar como se comporta el sector y de identificar que es lo que quieren nuestros clientes, se utilizara el SERVICIO como estrategia para generar una ventaja competitiva.

17.1 DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Esta estrategia basada en la calidad del servicio, contara con una evaluación, la cual consistirá en mirar la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen y registrando los resultados para demostrar que se hicieran.

En definitiva, podemos concluir que la diferenciación constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa.

Servir al cliente implica realizar todas las actividades necesarias para lograr que nuestro cliente reciba el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado, cumpliendo cualquier promesa que hayamos hecho durante la venta.

Nuestra estrategia comercial en la empresa Centro de servicios Patía se enfocara a:

- Que el cliente es primero
- Que no existen imposibles se cuidan todos los detalles
- Que se cumplen las promesas sin recurrir a engaños
- Que superando las expectativas se hace la diferencia
- Que siempre debe haber mejora continua y trabajo en equipo

Para lograr que el servicio se mantenga como estrategia de ventaja competitiva debemos tener en cuenta tanto a nuestros clientes internos como a los externos.

17.1.1 Ventaja competitiva en el servicio para clientes internos. Para poder brindar un excelente servicio a nuestros clientes lo primero que debemos tener en cuenta es nuestro equipo comercial.

A todo el personal que trabaja en Centro de servicios Patía le debe quedar claro que se debe tener una cultura orientada al servicio. Se establecerá por escrito y se colocara en un lugar visible a todos los colaboradores.

Grafico 17. Cultura orientada al servicio



- Se capacitara a todo el personal en el servicio que se ofrece, que comprendan qué nivel satisface y cuál supera las expectativas de los clientes, incluyendo la manera de ofrecerlo.
- Se implementara un saludo telefónico unificado para todo el personal de la empresa.

Centro de Servicios Patia buenos días habla xxxx en que puedo ayudarle?

- Se diseñara un sistema de recompensas que permitirá mantener la motivación y empuje de todo el personal. Para lograr esta motivación, una vez al mes se escogerá al empleado que se ha destacado por su cumplimiento y se colocara su foto en una cartelera como empleado del mes.

Gráfico 18. Empleado del mes



- Se le entregara a los vendedores un delantal con el logotipo de la empresa.
- Mediante talleres internos se incentivara el trabajo en equipo, el respeto por los compañeros y el compañerismo.
- Una vez al mes se comprara una torta con el fin de celebrar el cumpleaños de lo empleados
- En el mes de Enero se dará una bonificación de \$ 200.000 al empleado mas destacado del año.
- Se capacitará a una persona para que sea la responsable de hacer el recibimiento y entrega de las motos en el taller, así como la encargada

de la orden de reparación, para hacerle seguimiento a los clientes que nos visitan.

17.1.2. Ventaja competitiva en el servicio clientes externos. Una vez el personal de Centro de Servicios Patia este comprometido con el SERVICIO AL CLIENTE se realizara las siguientes modificaciones para lograr el éxito en la ventaja competitiva.

- La empresa contara con una cocineta dotada con tintos, agua y aromática, de esta manera cuando llegue un cliente por su motocicleta podemos brindarle este servicio.
- Se adecuara una sala de espera con muebles, revistas actualizadas y un televisor con el fin de que cliente disfrute su estadía en la empresa.
- Se realizara un formato con los datos del cliente de tal manera que una vez se le entregue su motocicleta se le pueda hacer un seguimiento mediante una llamada telefónica.

Cuadro 15. Orden de reparación. Seguimiento clientes



NIT. 12.906.552-7
REGIMEN COMUN

ORDEN DE REPARACION N° _____

CLIENTE: _____
 CEDULA No: _____
 DIRECCION: _____
 TEL/CEL: _____
 MOTO: _____
 No. MOTOR: _____
 PLACA: _____
 KMS: _____
 COLOR: _____

FECHA ENTRADA MOTO
 FECHA PROMETIDA
 ENTREG
 FECHA ENTREGADA

DIA MES		AÑO	HORA

TRABAJOS SOLICITADOS POR EL CLIENTE

El cliente manifiesta que:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

COSTO ESTIMADO	
M.O	REPUESTOS

ORDEN DE REPARACION N° _____

INVENTARIO							
DETALLE	B R M			DETALLE	B R M		
	Cant.				Cant.		
Espejos				Farola			
Direccionales				Pito			
Tapas Lat.				Batería			
Sillín				Tacómetro			
Tabaco				Velocímetro			
Stop				G/fangos			
Emblemas				Tanque			
Calcomanías				Carenaje			

FECHA: _____
 MOTO: _____
 No. MOTOR: _____
 COLOR: _____
 HORA: _____
 PARA ENTREGAR: _____
 TECNICO: _____

NOTA: CENTRO DE SERVICIOS PATIA, no se hace responsable por la pérdida de este desprendible. Después de que se le avise, que su motocicleta está reparada, debe retirarla dentro de las próximas 24 horas. Pasado este tiempo, se cobrarán \$ 500.00 diarios por concepto de parqueo. Esto con el fin de agilizar el espacio disponible y poder prestar a usted y a los demás, un mejor servicio.

Parrilla		Llantas %	
Guayas		Otros	
Observaciones: _____			
Recibido Por:		Entregado Por:	

ESTADO GENERAL DE LA MOTOCICLETA (VISUAL) OBSERVACIONES

TRABAJOS ADICIONALES

TECNICO

Firma del Técnico(s) Responsable(s)
del Trabajo Realizado

Hora inicio trabajos Mecanicos _____ Hora Finalización _____

Se realizó prueba de Ruta SI No

JEFE DE TALLER

RESULTADOS

- _____
- _____
- _____

Desea el cliente (excepto las piezas de garantía) conservar las piezas cambiadas

Si No

Firma cliente _____

Tarj. Efec. Form Pago Otros

- Se deberá cumplir con los tiempos de entrega y si por algún motivo hay algún retraso, se llamara el cliente para comunicarle el motivo de la demora.
- Se entregarán cupones de descuentos del 10% para los clientes de la empresa que realicen compras superiores a \$ 100.000= en repuestos.

18. CADENA DE VALOR

La cadena de valor se utiliza para saber y conocer de que forma las empresas se organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.

Cuadro 16 .Desagregación de las Actividades Primarias

LOGÍSTICA INTERNA	Recepción de materia prima.	Control de inventarios.	Almacenamiento de los productos.	Clasificación de productos.	Control de calidad.	Devoluciones a los proveedores.
OPERACIONES	Definición de tiempo de arreglo.	Mantenimiento de las herramientas.	Prueba final de arreglo de las motos.	Delegación de arreglos por el jefe taller.	Servicio pre-venta en la empresa.	Servicio post-venta a los clientes.
LOGÍSTICA EXTERNA	Organización de los productos en los estantes.	Distribución física de la empresa.	Clasificación del taller por líneas de atención.	Relaciones eficaces con proveedores.	Pedidos de productos de calidad.	Control de calidad a los productos.
MERCADEO Y VENTAS	Publicidad continúa.	Facilidades de pago.	Promociones estratégicas.	Estrategias competitivas.	Precios estables en los productos.	Clasificación de clientes.
SERVICIOS DE APOYO	Reparación rápida de las motos.	Entrenamiento continuo de los técnicos.	Capacitación por parte de la Yamaha.	Garantía de la reparación de sus motos.	Información individual de los clientes.	Constante contacto con los clientes.

Fuente: esta investigación

Cuadro 17. Desagregación Actividades Secundarias o Apoyo.

ABASTECIMIENTO, GESTION DE LA INFORMACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Compra de herramientas para la prestación del servicio.	Compra de papelería para la documentación de la empresa.	Pago de servicios públicos de la empresa.	Pago de impuestos exigidos por el gobierno nacional y departamental.	Base de datos para la clasificación de los clientes de la empresa.	Compra de tecnología dada por el sector para la satisfacción del cliente.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	Delegación de funciones por parte del jefe de taller.	Capacitación constante por parte de la Yamaha.	Selección del personal de la empresa.	Relación y buen clima organizacional con los compañeros.	Técnicos con experiencia en el sector.	Incentivos sociales para con los trabajadores.
ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS	Instalación de un paquete contable.	Reingeniería en los procesos de atención al cliente.	Actualización de conocimientos a través de los entrenamientos.	Utilización y clasificación de los clientes por la base de datos.	Actualización del software de la empresa.	
GESTION DE LA CALIDAD	Llamados de atención a los trabajadores cuando fuere necesario.	Utilización de la norma Iso14000.	Implementación de las normas Iso 9002	Benchmarking para conocer el posicionamiento de la empresa.	Utilización de la Reingeniería en los procesos de la empresa.	

Fuente: esta investigación

18.1 IDENTIFICACIÓN ACTIVIDADES QUE MÁS AGREGAN VALOR

18.1.1 Actividades Primarias.

18.1.1.1 Logística interna. (Control de Calidad) Es bastante importante este tema, ya que la empresa necesita conocer realmente la procedencia de los productos a ofrecer y que se encuentren en buen estado, para así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Es muy importante contar con productos de calidad, lo cual va a permitir un reconocimiento de la empresa en el mercado, y así adquirir buenas relaciones con otras empresas del sector.

18.1.1.2 Operaciones. (Servicio pre-venta en al empresa) Es de suma importancia que la empresa mantenga este servicio en excelente estado, ya que este será el encargado de dar el reconocimiento que se ha ganado a través del tiempo.

Este servicio requiere de mucho trabajo, se están manejando estrategias que permitan mejorarlo, y colocarlo de modo que el cliente no tenga queja alguna de este.

18.1.1.3 Logística externa. (Control de calidad a los productos) Después de haber realizado el debido control de calidad de los productos a la hora de entrada a la empresa, se debe estar en constante verificación, lo cual va permitir que los productos que se coloquen al mercado (en este caso a las motos) siempre tengan la calidad esperada por los clientes.

18.1.1.4 Mercadeo y ventas. (Estrategias competitivas) La empresa en harás de mejorar la satisfacción del cliente, buscara mediante diferentes estrategias de servicio generar valor para los clientes, lo cual va a facilitar una mayor participación en el mercado.

Esta estrategia de generar valor en el servicio va a ayudar a que la empresa adquiera más clientes y lograr así abrir nuevos mercados, sin olvidar las normas que rigen la empresa, y sobre todo la más importante, satisfacer a los clientes.

18.1.1.5 Servicios de apoyo. (Capacitación por parte de Yamaha) Los técnicos deben estar en constante capacitación para así brindar el mejor servicio al cliente que permita no solo la satisfacción, sino también, el crecimiento de la empresa en el sector.

Este tema ayudara a la formación personal y técnica de cada uno de los técnicos, lo cual permitirá las buenas relaciones con los clientes.

18.1.2 Actividades Secundarias y/o Apoyo

18.1.2.1 Abastecimiento, Gestión de la información e infraestructura. (Compra de tecnología dada por el sector para la satisfacción del cliente) El adquirir nueva tecnología para la prestación del servicio, va a facilitar que los empleados presten un buen servicio al cliente, teniendo como base su satisfacción.

Toda esta nueva tecnología que brinda el sector va a ayudar no solo a que los clientes estén satisfechos, sino también a un mejor posicionamiento de la empresa.

18.1.2.2 Administración de recursos humanos, capacitación y entrenamiento. (Capacitación constante por parte de Yamaha) La empresa que esta en constante capacitación como “Centro de Servicios Patia”, mantiene un buen servicio post-venta y pre-venta. Esto va a facilitar que los empleados se capaciten no solo en el ámbito tecnológico, sino también en el personal.

Esta capacitación que ofrece la empresa Yamaha, esta basada en el respeto y en la satisfacción de los clientes, lo cual va a permitir trabajar en equipo por el bien de la empresa.

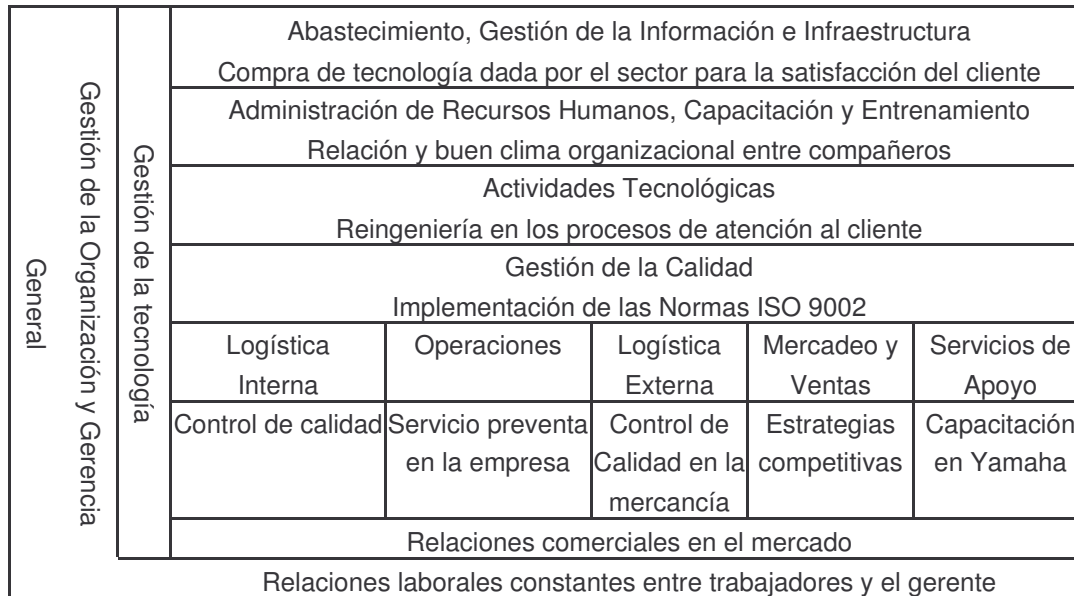
18.1.2.3. Actividades Tecnológicas. (Reingeniería en los procesos de atención al cliente) Este proceso de realizar una reingeniería en los procesos de atención y servicio al cliente, va a permitir que los empleados se comprometan más con la empresa a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes, ya que por medio de su participación en esta, van a colocarse en el lugar de los clientes, y van a entender que la satisfacción es lo primordial.

18.1.2.4. Gestión de la calidad. (Implementación de las Normas ISO 9002) Con la ayuda de la implementación de esta norma, se podrá entender que los servicios se deben prestar siempre buscando que los clientes estén satisfechos y que los empleados entiendan que estos son parte fundamental de la empresa.

Esta norma también va a permitir que la empresa adquiera nuevo reconocimiento y un alto posicionamiento en el sector, para así adquirir más mercado y satisfacer nuevos clientes.

Gráfico 19. Cadena Genérica de Valor

CADENA DE VALOR
CENTRO DE SERVICIOS PATIA



19. CONCLUSIONES

- Si bien el Departamento de Nariño tiene una geolocalización estratégica, esta ventaja comparativa no es competitiva debido a la poca transformación e innovación de todos los sectores, incluyendo el de motopartes.
- El análisis del trabajo no se hace exclusivamente en el departamento de Nariño, sino que se hace tomando datos y cifras a nivel Nacional. Puesto que este sector es de ciudades intermedias.
- En la industria de las motocicletas en el 2006 fue uno de los sectores mas dinámicos del País producto de las diferentes oportunidades que el gobierno ha ofrecido durante los últimos años.
- La empresa Centro de servicios Patia cuenta con una buena imagen dentro del sector.
- Después de realizar la encuesta pudimos identificar que le 100% de los encuestados valora la buena presentación del personal de la empresa.
- La mayoría de los clientes quieren un valor agregado cuando se les presta un servicio.
- La generación de valor en servicio debe empezar en el interior de la empresa poder lograr un excelente resultado hacia los clientes.
- Un buen servicio es la clave para poder fidelizar al cliente.

20. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un seguimiento periódico al formato modelo de orden con el fin de verificar la información consignada en este documento.
- Buscar un convenio con la sede principal de Yamaha en Colombia para obtener merchandising para clientes.
- Reubicar el taller técnico de tal manera que esta área esté restringida para clientes y así se pueda lograr agilizar los procesos ya que los técnicos no atenderían público.
- Realizar un manual de procesos y procedimientos para unificar criterios.
- Pautar en radio y en televisión.
- Realizar un estudio financiero con el fin de disminuir costos.
- Crear un rubro financiero destinado a promociones para los clientes.

20. BIBLIOGRAFÍA

VALLEJO R, Jorge. Innovación y competitividad. Revista Dinero (separata Management, Innovación), Noviembre de 2005.

VESGA, Rafael. Visión, estrategia, ejecución. Revista Dinero (separata de planeación estratégica), Febrero 17 de 2006.

www.umarina.edu.co

www.sinic.gov.co

www.alctumaco.gov.co

www.islatumaco@galeon