

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA REPUESTOS SUGARCO S.A.S

COTRINO GONZALEZ KAREN BIBIANA

GARZON MORA ADRIANA

SUAREZ MENDIETA EVELIN CAMILA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA REPUESTOS SUGARCO S.A.S

COTRINO GONZALEZ KAREN BIBIANA

GARZON MORA ADRIANA

SUAREZ MENDIETA EVELIN CAMILA

Asesor del trabajo

SUAREZ LOZANO IVAN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como

Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

### **Dedicatoria**

Dedicamos esta proyecto A. DIOS, a San Agustín de Hipona protector de los estudiantes de Universitaria Agustiniana y a la Virgen María, quienes nos inspiraron espiritualmente para el desarrollo y elaboración de esta proyecto empresarial A nuestras familias al apoyo incondicional que nos han brindado, a nuestros profesores de la universidad por su constante orientación que permitió que el proceso diera los mejores frutos y lo más importante enriquecer el conocimiento profesional , laboral y personal de cada uno de nosotros.

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestros más profundos y sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

A los profesores por la orientación, seguimiento y la supervisión continúa de este, a los compañeros por su apoyo y colaboración recibida a lo largo de estos años.

Y por último, pero no menos importante a Dios por permitirme tomar este camino que junto a la comprensión, paciencia y ánimo que mi familia me permitieron llegar hasta este punto.

## Resumen

A solicitud del empresario y en cumplimiento al procedimiento establecido en el Artículo 10 del Decreto 1377, emitido el 27 de Junio de 2013, el cual reglamenta la ley 1581 de 2012 y que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia, la razón social ha sido remplazada con el nombre de REPUESTOS SUGARCO S.A.S.

El presente proyecto se enfoca en el análisis, diseño y propuesta de planes de mejora, en uso de las instrumentos metodológicos asociados a la gestión estratégica para la empresa REPUESTOS SUGARCO S.A.S., para ello, se usa como soporte matrices como: la MMGO, encuestas y diagnósticos a cada área se llega a un análisis de cada una de sus áreas de interés, lo que permite la toma de decisiones bajo datos ofrecidos desde distintos orígenes y con ello, lograr un análisis adecuado.

La empresa fue creada hace 20 años con la idea de suplir el mercado que por esta época estaba en desarrollo gracias a la apertura económica, el transporte terrestre en Colombia se incrementó y por ende se debía suplir las necesidades a repuestos para los vehículos de carga.

REPUESTOS SUGARCO S.A.S fue creada en 1995 con la intención de suplir el mercado de la reposición de partes para buses de transporte público, debido a que en esa época el sector donde vivía la familia hoy dueña de la empresa se realizaba el mantenimiento de buses que operaban en esos años, un mercado bastante amplio para la época al cabo de 5 años el mercado se encargó de cambiar el direccionamiento de esta empresa enfocándose así en productos para el transporte masivo de mercancías, de esto modo el negocio familiar se amplió la prospección de negocios que REPUESTOS SUGARCO S.A.S tenía para ese momento. La empresa en sus inicios funcionó en la casa de sus dueños

La empresa tiene como decisión constitutiva persona jurídica, y nació de la identificar la necesidad de tener determinados accesorios de fácil adquisición y además de un precio justo, es por eso que REPUESTOS SUGARCO S.A.S fue creada y diseñada principalmente para la comercialización de estos artículos y posteriormente la importación de artículos de calidad.

El principal fin de la Constitución de fue la comercialización de autoparte, artículos de carrocería, accesorios de lujo y repuestos para carros, empezando como una empresa pequeña que fue tomando participación en el mercado con el tiempo y le apuesta a la importación de productos que sean de calidad y brindado precio exequible, que junto al acompañamiento que se

le brinda al cliente crea la fidelización lo más importante para la compañía es la relación con su cliente, proveedores y grupo de interés.

Actualmente REPUESTOS SUGARCO S.A.S cuenta con personal calificado y con un portafolio amplio en todo lo referente a repuestos y autopartes de carros, siendo esta una empresa sólida y con una fuerte potencia que se quiere manifestar en los mejores y productos, servicio y calidad.

En el proyecto de investigación se plantea la aplicación de una metodología de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso (Arias; F, 2006) donde la finalidad es diagnosticar la estructura organizacional de la empresa para identificar las áreas en las que se puede mejorar (De Alba, 2013)

En ese sentido, el estudio cualitativo es una metodología de investigación que requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y que busca como fin explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. Se enfoca en el análisis, diseño y propuesta de planes de mejora, en uso de las instrumentos metodológicos asociados a la gestión estratégica para la empresa REPUESTOS SUGARCO S.A.S., para ello, se usa como soporte matrices como: la MMGO, encuestas y diagnósticos a cada área se llega a un análisis de cada una de sus áreas de interés, lo que permite la toma de decisiones bajo datos ofrecidos desde distintos orígenes y con ello, lograr un análisis adecuado.

Se concluye como oportunidades de mejora lo siguientes aspectos con su respectiva propuesta No existe una estructura organizacional definida para lo cual se propone diseñar una estructura organización que permita identificar las áreas funcionales y la actuación de la sinergia entre cada uno de ellas; No hay comunicación efectiva entre las áreas de la compañía por tanto se propone desarrollar diferentes capacitación al personal referentes a clima organización, ambiente laboral, manejo del sistema financiero, liderazgo y organización; Inconsistencia en la información financiera al ser consultada por tanto se propone implementar un programa que abarque toda la información financiera como movimientos, estados financieros, proyecciones etc. Cada una de las propuestas se verá a fondo en cada uno de los módulos desarrollados en el presente proyecto.

La propuesta de mejora se orienta en la búsqueda e invitación para la reestructuración en el área administrativa, como un soporte para que la dirección y en compañía de sus colaboradores,

cuenten con las herramientas, que permitan el desarrollo asertivo de las actividades específicas del cargo, que faciliten la creación de estrategias

**Contenido**

Introducción	12
Capítulo I: Componente investigativo	14
1. Tema de investigación	14
2 .Problema de investigación	15
2.1 Enunciado del problema	15
2.3 Formulación del problema	15
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo general	17
3.2 Objetivos específicos	17
4. Justificación	18
5. Marco de referencia	20
5.1 Marco teórico	20
5.2 La planeación estratégica	20
5.3 Marco conceptual	22
5.4. Marco histórico	25
5.5. Marco legal	25
6. Marco metodológico	27
6.1. Tipo de investigación	27
6.2. Población y muestra	28
6.3. Etapas investigación	28
6.4. Diseño instrumental	28
Capítulo II: Componente Disciplinar	29
7. Conceptualización de la empresa	29

7.1 Misión	31
7.2. Visión	31
7.3. Razón social	31
7.4. Objeto social	31
7.5. Reseña empresarial	32
8. Gestión estratégica	34
8.1. Diagnóstico	34
8.1.1 Análisis dofa	35
8.1.2. Análisis matriz MMGO	41
8.2. Propuesta de mejora	42
8.3. Indicadores	44
9. Entorno económico y competitividad	46
9.1. Diagnóstico	47
9.1.1. Análisis del sector.	47
9.1.3. Matriz pestel.	53
9.2. Estrategia del océano azul	60
9.2.1. Océano rojo.	60
9.2.2. Océano Azul.	60
9.3 Propuesta plan de mejora	61
9.4. Indicadores	64
10. Gestión del talento humano	65
10.1. Diagnóstico	65
10.1.1. Clima organizacional.	65

10.1.2. Relaciones interpersonales o de grupo de trabajo.	66
10.1.3. Estilo de dirección o relación de empleado Jefe.	66
10.1.4. Sentido de pertenencia o la relación entre empresa empleado.	67
10.1.5. Percepción de la empresa.	67
10.1.6. Disponibilidad de recursos y puesto de trabajo.	67
10.1.7. Estabilidad.	68
10.1.8. Claridad y coherencia en la dirección.	68
10.1.9. Valores colectivos y relación entre las áreas.	68
10.1.10. Análisis matriz MMGO.	69
10.2. Propuesta de mejora	70
10.3. Indicadores	79
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	81
11.1. Diagnóstico	81
11.2. Plan de acción de responsabilidad social empresarial	85
11.2.1. Misión.	85
11.2.2 visión.	85
11.2.3. Objetivos.	86
11.3. Matriz grupos de interés	86
11.4. Priorización de acciones	89
11.5. Matriz de plan de acción	93
11.6. Indicadores	95
12. Gestión financiera	97
12.1. Diagnóstico	99

	X
12.1.1 Análisis de vertical	100
12.1.2. Análisis horizontal	105
12.1.3. Razones financieras	111
12.1.4. Análisis dupont	117
12.2. Propuesta de mejora	118
12.3. Plan de acción	119
12.4. Indicadores	121
13. Gestión de mercado	122
13.1. Diagnóstico	123
13.2. Propuesta de mejora	125
13.3. Indicadores	127
14. Negociación y manejo del conflicto	128
14.1. Diagnóstico	128
14.1.1. Tipo de conflicto.	129
14.1.2. Síntomas.	129
14.1.3 Causas.	130
14.1.4. Pronóstico.	130
14.1.5 Actores.	130
14.1.6. Factores	130
14.2. Propuesta de mejora	130
14.2.1. Proceso.	130
14.3. Indicadores	134
15. Gestión de operaciones y logística	135

15.1. Diagnóstico	135
15.2. Propuesta de mejora	136
15.3. Indicadores	139
Conclusiones	140
Recomendaciones	141
Referencias	142
Lista de figuras	148
Lista de tablas	149
Lista de anexos	151
Anexos	152

## Introducción

REPUESTOS SUGARCO S.A.S fue creada en 1995 con la intención de suplir el mercado de la reposición de partes para buses de transporte público, debido a que en esa época el sector donde vivía la familia hoy dueña de la empresa se realizaba el mantenimiento de buses que operaban en esos años, un mercado bastante amplio para la época al cabo de 5 años el mercado se encargó de cambiar el direccionamiento de esta empresa enfocándose así en productos para el transporte masivo de mercancías, de esto modo el negocio familiar se amplió la prospección de negocios que REPUESTOS SUGARCO S.A.S tenía para ese momento. La empresa en sus inicios funcionó en la casa de sus dueños. La empresa tiene como decisión constitutiva persona jurídica, y nació de la identificar la necesidad de tener determinados accesorios de fácil adquisición y además de un precio justo, es por eso que REPUESTOS SUGARCO S.A.S fue creada y diseñada principalmente para la comercialización de estos artículos y posteriormente la importación de artículos de calidad.

A solicitud del empresario y en cumplimiento al procedimiento establecido en el Artículo 10 del Decreto 1377, emitido el 27 de Junio de 2013, el cual reglamenta la ley 1581 de 2012 y que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia, la razón social ha sido remplazada con el nombre de REPUESTOS SUGARCO S.A.S.

A través del acompañamiento, diagnóstico y análisis de los resultados se pretende identificar el estado actual de la compañía y su posicionamiento en el mercado, esto con el fin de plantear una oportunidad de mejora que permita desarrollar estrategias para organizar y reestructurar determinados procesos.

Se identifican algunas teorías administrativas como estrategia, para adecuar la información adquirida e iniciar el proceso de mejoramiento que permite adelantar los hallazgos administrativos, lo anterior sirve como parámetro guía de algunos aspectos importante para el crecimiento de la empresa, por medio de la matriz MMGO y DOFA.

El proyecto está compuesto inicialmente por una contextualización de la empresa su creación, su objetos socia, misión y visión y también módulos (Gestión estratégica, entorno económico y competitividad, gestión de talento humano, responsabilidad social empresarial, gestión financiera, Negociación y manejo del conflicto y Gestión de operaciones y logística) que nos permitirán dar una mirada específica ala rea que se quiere trabajar y sobre la cual se desea aplicar

el campo de acción como la oportunidad de mejora especificada, también nos dará una mejor perspectiva sobre el posicionamiento de la empresa sin dejar de lado el funcionamiento actual de la misma para no dejar de lado su objeto social y sinergia entre las áreas para su implementación y posterior mejoramiento.

## **Capítulo I: Componente investigativo**

### **1. Tema de investigación**

REPUESTOS SUGARCO S.A.S es una empresa familiar ubicada en un importante sector industrial de la ciudad de Bogotá, fundada hace más de 20 años, dedicada a la importación de repuestos, mantenimiento de vehículos de carga pesada y transporte de carga por carretera. Su actividad económica es la comercialización de autopartes y accesorios de lujo para vehículos automotores, cuenta actualmente con una línea de portafolio bastante amplia, tiene como prioridad el servicio y la calidad de sus productos y de esta forma posicionarse en el mercado.

A solicitud del empresario y en cumplimiento al procedimiento establecido en el artículo 10 del Decreto 1377, emitido el 27 de Junio de 2013, el cual reglamenta la ley 1581 de 2012 y que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia, la razón social es modificada a REPUESTOS SUGARCO S.A.S.

Al realizar el análisis de la compañía, se identifica el estado de planificación estratégica actual, frente a las necesidades propias, su contexto y la tendencia del sector, así como el cumplimiento del objeto social de la empresa.

La planeación estratégica inicia fijando los objetivos organizacionales o globales que se deben alcanzar y así establecer la mejor estrategia empresarial a implementar para la consecución de los objetivos (Idalberto, Planeacion Estrategica, 2003)

En la planeación estratégica, la empresa determina como obtener el mejor provecho de los recursos que posee, fuerza de trabajo, capital, clientes entre otros elementos; y así establecer estrategias que puedan ayudar a lograr de los objetivos generales. (DeGerencia.com, 2017)

## 2. Problema de investigación

### 2.1 Enunciado del problema

El proceso de investigación realizado en la empresa REPUESTOS SUGARCO S.A.S. permitió la identificación de falencias en la aplicación de planes estratégicos, donde se presenta la oportunidad de plantear herramientas de gestión con el fin de reorganizar el área administrativa de la compañía.

### 2.3 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben diseñar para generar la optimización en la empresa REPUESTOS SUGARCO S.A.S?

Tabla 1

*Formulación del problema*

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa REPUESTOS SUGARCO S.A.S?
<b>SÍNTOMAS</b>
No existe una estructura organizacional definida No hay comunicación efectiva entre las áreas de la compañía Inconsistencia en la información al ser consultada
<b>CAUSAS</b>
Si no se tiene una estructura establecida en la organización, no hay conocimiento de los propósitos y no se trabaja de manera asociada para conseguirlos. La toma de decisiones es realizada por la gerencia, en algunas oportunidades, no se tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores, quienes observan y conocen las dificultades dentro del proceso y genera inconformidad por parte de los clientes, reprocesos y trabajo ajeno a las actividades propias del cargo

El acceso a la información que se tiene de manera confiable e inmediata y no permite tomar decisiones en el momento adecuado

### **PRONÓSTICO**

Cuando no existe sinergia entre las diferentes áreas de la compañía, no hay colaboración, cooperación y trabajo en equipo. Esto afecta directamente la parte más importante de la empresa siendo este el cliente.

La inconsistencia en la información no permite tomar decisiones acertadas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

### **CONTROL AL PRONÓSTICO**

Es de suma importancia realizar análisis interno y externo para conocer el estado actual de la empresa y generar acciones de mejora donde se sugiere una reestructuración de las áreas generales de la compañía, postulando un plan de trabajo que les permita ejecutar las acciones en Sinergia y recomendar el uso de herramientas que optimicen el manejo de la información.

Se debe desarrollar un plan de reorganización y disposición de roles con el fin de establecer que los colaboradores sean responsables de las actividades asignadas con la mayor eficiencia, en la empresa, cuando sus directivos crean necesario aplicarlo.

Nota Autoría propia.

### **3. Objetivos**

Los objetivos son las acciones que determinan y direccionan los diferentes pasos a seguir para el cumplimiento de planes en general y de esta forma desarrollar una expresión cualitativa y cuantitativa los propósitos que se tiene. (Crece Negocios, 2014)

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la compañía REPUESTOS SUGARCO S.A.S.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa,

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

#### 4. Justificación

REPUESTOS SUGARCO S.A.S es una empresa de origen familiar fundada hace más de 20 años, dedicada a la importación de repuestos, mantenimiento de vehículos de transporte y carga pesada por carretera. Su política gerencial hacia el cliente se ha enfocado en la calidad de sus productos, así como el servicio brindado, lo que le ha permitido obtener un reconocimiento en el mercado.

Teóricamente, la gestión estratégica permite a cualquier organización, sin importar su tamaño, estructurar sistemáticamente sus procesos en pro de crecimiento acorde a las características del sector y el mercado, al igual que soportar los cambios exógenos que puedan afectar de manera trascendental a la empresa.

Para Garrido (2003), la dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos (Aguilera Castro, 2010)

La aplicación de este concepto en la práctica, se ve reflejado en la capacidad que la organización tenga para adaptarse a las nuevas tendencias, en buen uso de las herramientas de gestión que se pueden aplicar, teniendo en cuenta los conceptos como decisiones colectivas, adaptación a los cambios, incremento en la eficiencia, productividad y calidad en los productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la dirección estratégica permite al profesional en Gerencia de Empresas, desarrollar en cualquier organización las competencias, que faciliten la adaptación a los cambios y a las nuevas formas alternativas de toma de decisiones, siendo estas herramientas de diagnóstico y análisis las hacedoras de posibles alternativas de mejora.

La metodología que se aplica en la investigación es de tipo cualitativo, con enfoque estudio de caso (educar, 2015). Este permite abordar la realidad de la empresa identificando los aspectos por mejorar y proponer estrategias para la optimización continua. En el desarrollo del proyecto, la aplicación de los conceptos teóricos dentro de la organización, facilito el reconocimiento y práctica de la actividad académica, proceso que genera una contribución mutua con REPUESTOS SUGARCO S.A.S.

Esta investigación se toma como requerimiento de la Universitaria Agustiniana para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas, desarrollando un proyecto integrador que permite adquirir conceptos y contenido académico importante para la profesión.

## **5. Marco de referencia**

En el proyecto integrador se ha propuesto desarrollar el marco de referencia teniendo en cuenta los siguientes elementos: Marco teórico, histórico, legal y conceptual para identificar los aspectos que se deben mejorar de la compañía.

### **5.1 Marco teórico**

Este estudio teórico práctico se realiza orientado al direccionamiento estratégico de la empresa para analizarla, desarrollar estrategias y planes de mejora que se puedan implementar partiendo de la gerencia (NORMAS APA, s.f).

### **5.2 La planeación estratégica**

Varios son los autores que hacen mención a la planeación estratégica, y se exponen a continuación.

En 1954 Peter Drucker opina que: la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. (Fatima, 2002)

En 1962 Alfred Chandler: El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas. (Fatima, 2002)

Henry Mintzberg: Acciones que ocurren en el tiempo su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. (Fatima, 2002)

Los conceptos teóricos expuestos reconocen la existencia de diversas metodologías aplicables a la gestión estratégica, que permiten el diagnóstico y evaluación de una organización, en un estadio propio del contexto económico y las diferencias propias de las distintas situaciones y esquemas de gestión empresarial.

Una visión prospectiva de la organización debe evaluar la defensa que se ejerce desde el interior, en ocasiones en resistencia desde la propia dirección, frente a nuevas formas o estructuras de gestión, ampliamente evaluadas.

Según French y Bell, definen el Desarrollo Organizacional como un esfuerzo a largo plazo acordado por la alta gerencia, como un atributo que permite mejorar los procesos, para dar vía a la solución de problemas que limitan la renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador. (Idalberto, Desarrollo Organizacional, 2003)

### 5.3 Marco conceptual

Para el proceso de diagnóstico y evaluación de la situación de la organización, se consideró los conceptos teóricos de los autores como Fred R. David, Jean Paul Sallenave, Warren Bennis, Wendell y Bell, frente a la gestión estratégica y desarrollo organizacional, elemento soporte del desarrollo de la investigación.

Tabla 2

*Marco Conceptual*

Categoría teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
<b>GESTION ESTRATEGICA</b>	La gestión estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones A través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (DAVID, 2008)	La gestión estratégica permite por medio de herramientas adecuadas, métodos determinados, y observaciones concisas se pueda evaluar, diagnosticar por medio del estudio de diferentes variables, estrategias que permitan desarrollar de manera continua y con énfasis en el mejoramiento cualquier proceso que se desarrolle en la empresa, con el fin y objetivo
	Según (Sallenave, 2017) La gerencia estratégica de la empresa moderna, requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma (Rojas, 2005)	
	De acuerdo con (Strickland, 2017) la estrategia empresarial: Es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio (Rojas, 2005)	

Categoría teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
		principal el rendimiento óptimo de sus actividades y objeto social.
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Wendell y Bell (1995) consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción y la evolución de los enfoques socio técnicos y socio clínicos de Tavistock. ( Ramírez Alonso, 2009)	Actualmente el capital humano es la base de cualquier gestión, son los colaboradores lo gestores no solo de ideas sino también de todos los procesos que se desarrollen al interior de la empresa buscando la eficiencia y eficacia de dichos procesos. Es por eso que es tan importante que los colaboradores convivan en un ambiente sano, y que aporte de manera colectiva a la identificación de oportunidades, a la evolución laboral y personal. Esto se realiza de manera subjetiva es decir de acuerdo a la necesidad
	Según Hornstein y col. (1971), el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización ( Ramírez Alonso, 2009)	

Categoría teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
	<p>Warren Bennis (1966) considera que el desarrollo organizacional nació en 1958 con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company en EUA, donde surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad y la dinámica de grupo o T-Groups no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de los individuos sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. ( Ramírez Alonso, 2009)</p>	<p>que tenga cada colaborar en su entorno y en ambiente que desarrolle su actividad o labor.</p>

Nota Autoría propia.

## 5.4. Marco histórico

Las mipymes producen alrededor del 67% del empleo en Colombia según lo menciona (DINERO.COM, 2016), estableciendo una gran oportunidad de mejora, este tipo de empresas tiene falencias en el tema de planeación y gestión estratégica.



Figura 1. Pymes Colombianas. Nota tomado (www.dinero.com, 2016)

Desde la capacidad de generar empleo en Colombia, la información permite identificar que las Pymes participan en el mercado laboral con el 80% de la empleabilidad (DINERO.COM, 2016). El estudio revela que el 60% de estas empresas son de origen familiar, esta condición muestra como característica común que toda la responsabilidad es asumida por una sola persona, que por lo general es el dueño y gerente de la misma. Este último aspecto incluye el no delegar funciones y oposición frente al cambio, dificultades confluyen en procesos faltantes de gestión estratégica y según el estudio llevan a las pymes a un tiempo de vida bajo.

## 5.5. Marco legal

Es el conjunto de normas y leyes con las que se rige la compañía para su correcto funcionamiento por medio del cumplimiento de la misma.

La constitución de la empresa por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, Artículo, según Ley 1258 de 2008

Creó la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), la cual es una sociedad de capitales que siempre será de naturaleza comercial, independientemente de las actividades contempladas en su objeto social, (Derechos de autor Unidad Administrativa especial Ministerio de Interior y de Justicia, 2017)

Tabla 3

*Marco Legal*

<b>Norma</b>	<b>Análisis con el tema de investigación</b>
Ley 100 de 1993, artículos 15 y 271; Ley 797, artículo 3; Decreto 1703/02, artículo 23 y Decreto 510/03	La normatividad que consagra la exigencia de afiliación al Sistema de Seguridad Social
Ley 15 de 1959 y el decreto el decreto 1258	El auxilio de transporte es un auxilio de dinero a cargo del empleador que constituye salario para efecto de liquidar prestaciones sociales
La Resolución 652 de 2012, mediante la cual el Ministerio del Trabajo	todas las empresas privadas y públicas conformen el Comité de Convivencia Laboral
El Código Sustantivo del Trabajo Artículo 230.	Suministro de calzado y vestido de labor.
El Código Sustantivo del Trabajo artículo 57.	obligaciones especiales del empleador
Código Sustantivo del Trabajo artículos 127 y 128	Confirma si las comisiones o pagos adicionales al salario son prestacionales o no
Decreto 190 de 2004.	“Por medio del cual se reglamenta el Plan de Desarrollo de Bogotá.”
Ley 23 de 1973	Principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo
Resolución 005 de 1996	Reglamenta niveles permisibles de emisión de contaminantes por Notas móviles
Ley 373 de 1997	Uso eficiente y ahorro del agua
Resolución 2400 de 1979 Ministerio de Trabajo	Por el cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, Higiene y seguridad en el trabajo.

Nota Tomado a partir de los aportes de (Pais, 2013).

## **6. Marco metodológico**

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación, es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido. En este tipo de investigaciones se estudia una problemática a partir de la recolección y análisis de datos directos de la realidad (Normas APA, s.f.).

### **6.1. Tipo de investigación**

En el proyecto de investigación se plantea la aplicación de una metodología de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso (Arias, F, 2006), donde la finalidad es diagnosticar la estructura organizacional de la empresa para identificar las áreas en las que se puede mejorar (Alba, s.f.)

En ese sentido, el estudio cualitativo es una metodología de investigación que requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y que busca como fin explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo.

La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas a través de la observación de grupos de población reducidos. (Estudios Cualitativos, s.f.).

Las variables son cualidades que pueden cambiar y que su variación es medible. Las variables son las propiedades que se van a tomar en cuenta para la recolección de los datos, para luego analizar, precisamente, su viabilidad.

Por otra parte, en el estudio de caso se destaca entre las herramientas de investigación la entrevista y las encuestas desarrolladas dentro del ámbito laboral de la compañía que permiten realizar una evaluación a las diferentes áreas.

## **6.2. Población y muestra**

REPUESTOS SUGARCO S.A.S, cuenta con un total de 12 personas, por las características y restricciones logísticas, el estudio es aplicado 6 personas de la organización a través de encuestas dirigidas.

## **6.3. Etapas investigación**

El proceso de investigación establece etapas claramente definidas. Se seleccionó una idea a investigar, Planteamiento del problema de investigación, Elaboración del marco teórico, definición del tipo y nivel de investigación, selección del diseño de investigación, recolección de datos, análisis de los resultados, presentación y reporte de resultados (Torres, 2012)

## **6.4. Diseño instrumental**

Se realizaron tres visitas a la compañía específicamente en el área administrativa de la compañía, donde se hicieron dos entrevistas individuales por medio de una encuesta relacionada con el entorno organizacional, dirigida para 12 personas donde solo participaron solo 5 colaboradores, se analizaron algunos aspectos referentes a la comunicación, la estabilidad del funcionario dentro de la compañía, la satisfacción de las cargas laborales y remuneración o salarios de acuerdo al cargo desempeñado.

Se tomaron como referencia los parámetros de evaluación y contextualización que contiene la matriz MMGO, que es una herramienta que permite evaluar el perfil competitivo de la empresa, diseñada por la EAN.

## **Capítulo II: Componente disciplinar**

### **7. Conceptualización de la empresa**

REPUESTOS SUGARCO S.A.S, es una empresa de origen familiar fundada hace más de 20 años, dedicada a la importación de repuestos, mantenimiento de vehículos de carga pesada y transporte de carga por carretera.

A solicitud del empresario y en cumplimiento a lo establecido en el Artículo 10 del Decreto 1377, emitido el 27 de Junio de 2013, el cual reglamenta la ley 1581 de 2012 y que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia, la razón social ha sido remplazada con el nombre de REPUESTOS SUGARCO S.A.S.

La empresa se encuentra ubicada en el sector industrial de la zona franca de Fontibón y su actividad económica específica es la comercialización de autopartes y accesorios de lujo para vehículos automotores, cuenta actualmente con una línea de portafolio bastante amplia.

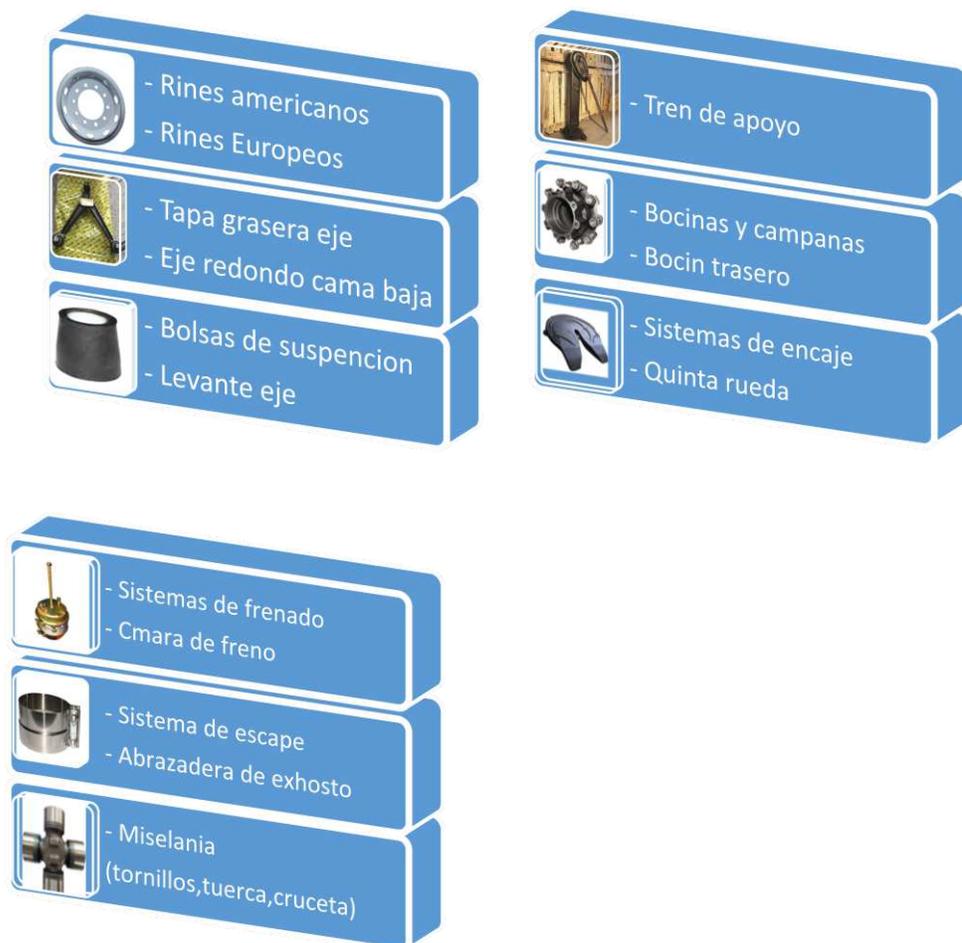


Figura 2. Portafolio. Nota Autoría propia

### **7.1 Misión**

Ofrecer productos de alta calidad a bajos costos satisfaciendo las necesidades del transportador colombiano y de su vehículo así mismo respetando nuestros canales de distribución, brindando la más alta experiencia en el mercado, con personal altamente calificado para generar un soporte confiable para las personas que compran nuestros productos.

### **7.2. Visión**

Queremos que REPUESTOS SUGARCO S.A.S sea vista como una de las más grandes importadoras y comercializadoras de autopartes para vehículo pesado, basándonos en un modelo de sana competencia y calidad de servicio. Manteniendo una política de atención a nuestros clientes obteniendo información que nos permita mejorar nuestros procesos operativos.

### **7.3. Razón social**

La actividad económica que ha desempeñado siempre la empresa es:

4530 comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.

4520 mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

4923 transporte de carga por carretera.

### **7.4. Objeto social**

Por su objeto social REPUESTOS SUGARCO S.A.S, tiene un registro que permite el ejercicio de una gran cantidad de actividades de orden comercial:

Primera: comercialización, importación, exportación de repuestos para vehículos automotores.- comercialización, importación y exportación de repuestos para vehículos automotores y similares, dentro del régimen contenido en el código de comercio, el decreto 173 de 2001 y demás normas, de carácter nacional e internacional, que lo sustituyan, adicionen o reformen. Servicios de mantenimiento para todo tipo de vehículo.

Segunda. Servicios mantenimiento. Se dedicará también, a la prestación de servicios de mantenimiento para vehículos automotores y similares de cobertura nacional o local.

Tercero. Servicios de transporte. Dentro de la legislación arancelaria, la sociedad podrá dedicarse a la prestación del servicio de operación de transporte multimodal OTM, en

Alianza con las compañías de intermediación aduanera, las agencias de carga internacional y cualquier otra forma jurídica establecida en la ley nacional e internacional. (Usuarios Aduaneros, 2007)

### **7.5. Reseña empresarial**

La empresa fue creada hace 20 años con la idea de suplir el mercado que por esta época estaba en desarrollo gracias a la apertura económica, el transporte terrestre en Colombia se incrementó y por ende se debía suplir las necesidades a repuestos para los vehículos de carga.

#### ***Factores claves de constitución***

REPUESTOS SUGARCO S.A.S fue creada en 1995 con la intención de suplir el mercado de la reposición de partes para buses de transporte público, debido a que en esa época el sector donde vivía la familia hoy dueña de la empresa se realizaba el mantenimiento de buses que operaban en esos años, un mercado bastante amplio para la época al cabo de 5 años el mercado se encargó de cambiar el direccionamiento de esta empresa enfocándose así en productos para el transporte masivo de mercancías, de esto modo el negocio familiar se amplió la prospección de negocios que REPUESTOS SUGARCO S.A.S tenía para ese momento. La empresa en sus inicios funcionó en la casa de sus dueños

La empresa tiene como decisión constitutiva persona jurídica, y nació de la identificar la necesidad de tener determinados accesorios de fácil adquisición y además de un precio justo, es por eso que REPUESTOS SUGARCO S.A.S fue creada y diseñada principalmente para la comercialización de estos artículos y posteriormente la importación de artículos de calidad.

El principal fin de la Constitución de fue la comercialización de autoparte, artículos de carrocería, accesorios de lujo y repuestos para carros, empezando como una empresa pequeña que fue tomando participación en el mercado con el tiempo y le apuesta a la importación de productos que sean de calidad y brindado precio exequible, que junto al acompañamiento que se

le brinda al cliente crea la fidelización lo más importante para la compañía es la relación con su cliente, proveedores y grupo de interés.

Actualmente REPUESTOS SUGARCO S.A.S cuenta con personal calificado y con un portafolio amplio en todo lo referente a repuestos y autopartes de carros, siendo esta una empresa sólida y con una fuerte potencia que se quiere manifestar en los mejores y productos, servicio y calidad.

### ***Ubicación e instalaciones***

El domicilio principal de la Sociedad es la ciudad de Bogotá D.C. en la Avenida Cali No. 8 – 32.

Esta ubicación es estratégica ya que el sector es empresarial, también está rodeado de varios parqueaderos y talleres para vehículos de carga pesada terrestre; adicional a esto también se debe tener en cuenta que la Av. Ciudad de Cali es una de las vías por donde más transita este tipo de vehículos.

## 8. Gestión estratégica

El proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. (Valdez Díaz, 2014)

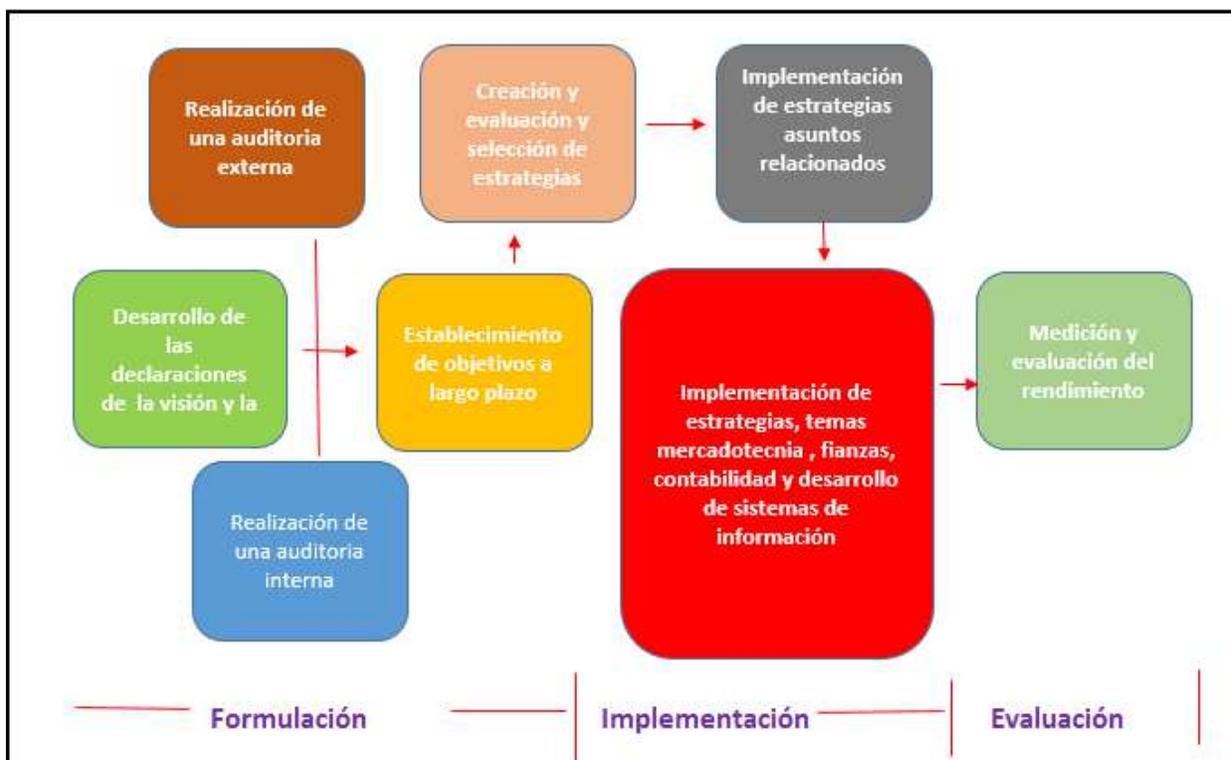


Figura 3. Modelo de gestión estratégica. Nota Autoría propia.

En ese orden de ideas se deben realizar en el análisis integral de la organización tres momentos para determinar en cada área cual es el plan de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa, esto son, diagnóstico, propuesta de mejora e indicadores.

### 8.1. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir del origen de esta en la empresa, su misión, visión, objetivos y propósitos; estos permiten fijar las estrategias

necesarias para su logro. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa (gerencie.com, 2008)

En este apartado se realiza el diagnóstico con dos herramientas a saber:

### 8.1.1 Analisis dofa.

Tabla 4

*Análisis Dofa*

<b>MATRIZ DOFA</b>				
<b>EMPRESA REPUESTOS SUGARCO S.A.S.</b>				
#	<b>Análisis interno</b>			<b>Análisis externo</b>
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
1	Cobertura nacional y local el 1.5 % de 2.984.000 millones de dólares anuales, \$134.000.000 millones de pesos anuales	Calidad en la entrega	Experiencia de 20 años en el mercado	Incurción de competidores con productos nuevos
2	Precio competitivos	Problemas logísticos en la entrega por la utilización de operador logístico	Ubicación en la periferia	Variación del dólar
3	Organización bien estructurada	Infraestructura reducida	Incurсионar en el mercado de flotas y remolques, en este segmento el mercado de repuestos es de \$200.000 millones de dólares anuales.	Regulaciones y tramites de ley

<b>MATRIZ DOFA</b>				
<b>EMPRESA REPUESTOS SUGARCO S.A.S.</b>				
#	<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades.</b>	<b>Amenazas.</b>
4	Colaboradores comprometidos indicadores a aplicar: Nuevos clientes/clientes atendidos y clientes impactados /nivel de facturación		Ampliación del portafolio de acuerdo a las necesidades del mercado	Constantes paros a nivel nacional disminuyo en un 40% la compra de repuestos de transporte de carga.
5	Reconocimiento en el sector por calidad y servicio		Proyectos de inversión de las 4 G, Gobierno nacional invierte \$711.000 millones en el 2015 en proyectos viales para la costa caribe, esto incrementa el parque automotor a nivel nacional, oportunidad para ampliar el mercado	Contrabando, incremento del 5% en el 2015 según el presidente de ASOPARTES, Tulio Zuloaga, teme por el incremento del 19% para el 2016
6	Cubrimiento del mercado de distribuidores a nivel nacional del 40% y a nivel local Cundinamarca 80%		Cambios en los procesos logísticos , evaluar costo beneficio con otros operadores	
7	Ubicación estratégica		La chatarrización en Colombia con un tiempo estimado de 25 años	

Nota Autoría propia

Tabla 5

*Estrategias DOFA*

	<b>Fuerzas – F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	<p>1. Cobertura nacional y local el 1.5 % (2.984.000 millones de dólares anuales)</p> <p>2. Precio competitivos.</p> <p>3. Organización bien estructurada.</p> <p>4. Colaboradores comprometidos</p> <p>indicadores a aplicar: Nuevos clientes/clientes atendidos y clientes impactados /nivel de facturación</p> <p>5.Reconocimiento en el sector por calidad y servicio.</p> <p>6. Cubrimiento del mercado de distribuidores a nivel nacional del 40% y a nivel local Cundinamarca 80%.</p> <p>7. Ubicación estratégica</p>	<p>1. Calidad en la entrega</p> <p>2. Problemas logísticos en la entrega por la utilización de operador logístico</p> <p>3. Infraestructura reducida.</p>

<b>Oportunidades – O</b>	<b>Estrategias – FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
<p>1. Experiencia de 20 años en el mercado</p> <p>2. Ubicación en la periferia.</p> <p>3. Incursionar en el mercado de flotas y remolques, en este segmento el mercado de repuestos es de \$200.000 millones de dólares anuales.</p> <p>4. Ampliación del portafolio de acuerdo a las necesidades del mercado</p> <p>5. Proyectos de inversión de las 4 G, Gobierno nacional invierte \$711.000 millones en el 2015 en</p>	<p>1. Fortalecer los procesos logísticos para lograr posicionamiento en el mercado</p> <p>2. De acuerdo a las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes ampliar el portafolio</p> <p>3. Identificar los tipos de repuestos que tengan mayor demanda en este mercado, con el fin de conocer la competencia y de esta forma brindar calidad y servicio.</p>	<p>1. Implementar cambios logísticos que mejoren la calidad en las entregas, cambio de operador logístico</p> <p>2. Mejoramiento en la infraestructura a las afueras de Bogotá.</p>

<p>proyectos viales para la costa caribe, esto incrementa el parque automotor a nivel nacional, oportunidad para ampliar el mercado.</p> <p>6. Cambios en los procesos logísticos, evaluar costo beneficio con otros operadores.</p> <p>7. La cauterización en Colombia la cual tiene un tiempo estimado de 25 años.</p>	<p>4. Con el proyecto de las 4 G, permitirá fortalecer el mercado con la calidad y servicio que los caracteriza.</p> <p>5. Enfrentar los problemas de chatarrización garantizar más tiempo de funcionamiento con productos de calidad.</p>	
<p><b>Amenazas – A</b></p> <p>1. Incurción de competidores con productos nuevos.</p> <p>2. Variación del dólar.</p> <p>3. Regulaciones y trámites de ley.</p> <p>4. Constantes paros a nivel nacional disminuyo en un 40% la compra de repuestos de transporte de carga.</p> <p>5. Contrabando, incremento del 5% en el 2015 según el presidente de ASOPARTES, Tulio Zuloaga, teme por</p>	<p><b>Estrategias – FA</b></p> <p>1. Diversificación del Portafolio con productos de calidad</p> <p>2. Frente a la variación del dólar, aplicar la estrategia de cobertura en dólares " forward"</p> <p>3. Conocimiento de las normas para garantizar el funcionamiento y evitar problemas legales.</p>	<p><b>Estrategias - DA</b></p> <p>1. Aplicación del benchmarking</p> <p>2. Reubicar la empresa en las periferia por espacio y teniendo en cuenta los temas de ley.</p> <p>3. Conocimiento de las normas para garantizar el funcionamiento y evitar problemas legales</p>

el incremento del 19% para el 2016

4. Garantizar la cobertura a nivel nacional y local con los diferentes distribuidores

5. Crear conciencia entre los distribuidores de la importancia que tiene la calidad sobre costos económicos

Nota Autoría Propia

### 8.1.2. Análisis matriz MMGO.

Esta matriz que se encarga de medir el estado actual de la organización y por medio de esta permite evaluar, analizar y establecer estrategias y actividades para enfrentar y su vez crear planes de contingencia con los que pueda contar la empresa a futuro. También se hace con el fin que en la empresa identifique en entorno externo y también interno y que contiene 15 componentes de gestión estratégica, entorno económico, logística, talento humano, manejo de conflictos, gestión de mercados. Que permitan diagnosticar de manera eficiente y eficaz diferentes aspectos relacionados con el mejoramiento continuo.



Figura 4. Informe integral MMGO. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

La empresa conoce de manera informal el entorno en el que se desarrolla, no se encuentra vinculada a ninguna asociación, conoce su competencia por referencia de otros, a pesar de que llevar 20 años en el mercado, dentro de sus políticas aun no incluye a la comunidad, acciones mancomunadas con el gobierno y tampoco en sus procesos no tiene acentuada la responsabilidad social.

## 8.2. Propuesta de mejora

La empresa no elabora planes para adaptarse al entorno para identificar las condiciones que afecten su operación, no se fundamenta en datos reales de carácter financiero para la proyección donde la empresa logre establecer solvencia económica que le permita no arriesgar sus activos fijos y sus pasivos no afecten su la proyección financiera. Estas falencias en planificación adolecen de la anticipación de situaciones que le proporcionen estabilidad y se mantenga la dinámica entre sus movimiento asertivos. Tampoco tienen establecidos los valores y objetivos corporativos,

El diagnóstico identifico que los empleados tienen el conocimiento y experiencia que permite a las organizaciones mantener una dinámica operacional, sin embargo, se observa que se adolece de estrategias, programas, políticas que les permitan comunicarse y comunicar los objetivos de la empresa, sin permitir una retroalimentación hacia la gerencia y de la gerencia hacia los empleados, lo que limita o frena las oportunidades para expandirse y tener proyección a mayor escala, siendo obligado dar inicio a un proceso de reestructuración de métodos que le permitan recibir una retroalimentación del personal y aprovechar la ventaja competitiva frente a las tendencias del mercado.

Tabla 6

*Propuesta de mejora gestión estratégica*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Planificar y proyectar un futuro	Comunicar los propósitos con los colaboradores	Gerente de la empresa	Incluir a los colaboradores directos con las decisiones de la empresa, a través de reuniones periódicas	Se establecerán capacitaciones para que los colaboradores conozcan la información.	A definir por el Gerente se debe incluir el personal de la empresa	Medir la eficacia	1.944.000 <a href="#">Ver anexo A</a>
	Redactar de manera clara un plan de negocios	Gerente de la empresa	Realizar un estudio de mercado que permita crear los objetivos de la empresa	Desarrollo de estrategias de publicidad en la empresa	A definir por el Gerente	Medir la eficiencia	1.944.000
	Establecer los valores y objetivos corporativos	Gerente de la empresa y colaboradores	Definir de manera colectiva los valores y objetivos de la empresa	Cada empleado tendrá motivación a lo interno de la empresa para desarrollar capacidades	A definir por el Gerente se debe incluir el personal de la empresa	Medir el clima organizacional	1.944.000

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Conocer el mercado y establecer estrategias	Reconocer las oportunidades , amenazas y fortalezas que permitan crear estrategias siempre con un objetivo	Gerente de la empresa y colaboradores	Consultar, investigar las tendencias del mercado, contactar a expertos, conocer las necesidades de los clientes de acuerdo de las relaciones que estos establezcan con sus colaboradores	Se hará un estudio de mercadeo para reconocer las tendencias actuales y crear alternativas nuevas para innovar procesos	Diseñar un plan de trabajo con los expertos		1.944.000

Nota Autoría propia

### 8.3. Indicadores

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos efectivos y confiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. (Camejo, 2012)

Tabla 7

*Indicadores gestión estratégica*

Objetivo	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
Aumentar la participación en el mercado	Identificar la cantidad de productos que se vende en la empresa que no están disponibles en el inventario	$\frac{\text{cantidad de productos solicitados}}{\text{cantidad de productos en el inventario}} \times 100$	Tener la disponibilidad del 90% de los productos que se solicitan	La empresa debe desarrollar estrategias que permitan contar con la mayoría de los productos de alta rotación que requiere el mercado

Nota Autoría propia

## **9. Entorno económico y competitividad**

En las actividades de dirección se requiere un conjunto de habilidades administrativas, financieras, dialógicas y humanas, entre otras, siendo cada vez mayor la importancia del reconocimiento e identificación de los fenómenos que le dan forma a las dinámicas económicas nacionales y las relaciones del mercado con el entorno global. Mercados que se hacen más interdependientes, crisis consuetudinarias y más generalizadas, capitales más especulativos y fallas estructurales (desempleo, desigualdad social, tercerización de la economía, etcétera) le imponen -como reto ineludible- a un gerente competitivo la necesidad de reconocer e identificar las variables más importantes de las actuales condiciones económicas global, regional y nacional, y sus posibles consecuencias sobre las organizaciones.

## 9.1. Diagnóstico

### 9.1.1. Análisis del sector.

Tabla 8

*Análisis del sector*

INDICADOR	2014	2015	2016	2017
TRM	\$ 2.392,00	\$ 3.149,00	\$ 3.000,70	\$ 2.906,78
DTF	4,34	5,24	6,92	6,94
BRENT	57,33	37,28	56,82	55,8
USURA	28, 76	29	32,99	33,51
INFLACION	3,42	5,22	3,42	4
DESEMPLEO	8,72	8,59	8,74	9,9
DÓLAR	\$ 2.000,30	\$ 2.473,39	\$ 3.050,98	\$ 2.919,04
PIB	4,4	3,1	2	2,6

### *Impacto en la empresa*

**TRM:** Afecta las obligaciones que la empresa tenga en otra moneda diferente al peso al colombiano

**DÓLAR:** REPUESTOS SUGARCO S.A.S, importa repuestos de carga pesada se ve obligada a manejar los inventarios ya que la volatilidad del dólar las afecta sustancialmente

**INFLACION :** Baja el poder adquisitivo de la empresa, genera una variación en el flujo de caja, afecta los precios de venta y los costos

**PIB:** Al generar más empleo, incrementa el consumo en los hogares, por lo anterior crece el PIB, por esto es importante por hay más empleo en el país.

Nota Autoría propia

El comportamiento del sector de vehículos comerciales de carga en el país ha sido muy positivo, ha tenido cambios drásticos como los que ha ocasionado el transporte de hidrocarburos pero aun así es prospero.

Para Colombia el 95% de la carga se mueve por carretera, representando 137,38 millones de toneladas al año, generando un uso frecuente y continuo de camiones ligeros, medianos y tracto mulas. (Colfecar, 2017)

Las tendencias en este momento en el mercado se basan en el comercio por medios de comunicación como redes sociales y las páginas web; esto se debe a el surgimiento de la generación de MILENIANS lo que pone a las pequeñas empresas frente a un gran desafío ya que no solo se maneja calidad y servicio también juega un papel importante el manejo de estas herramientas y el servicio que se pueda dar a través de las mismas.

REPUESTOS SUGARCO S.A.S, en este momento ofrece a sus clientes un amplio portafolio de sus productos por medio del sitio web y redes sociales, esto con el fin de tener mayor acercamiento al cliente para así mantener los clientes y captar nuevos clientes en el sector.

En Colombia la mayor parte de la mercancía se moviliza por medio terrestre lo cual genera una gran oportunidad de mercado para la empresa ya que gran parte del parque automotor del país debe hacer uso de los repuestos y productos ofrecidos por la empresa; adicional a esto el apoyo del gobierno a esta actividad es bueno o por lo menos en cuanto a infraestructura ya que desde hace unos años se está desarrollando el proyecto de vías 4G para ampliar los corredores viales del país con lo cual el transporte de mercancía por medio terrestre se verá bastante favorecida ya que los tramos serán más seguros y en mejor estado al que tiene.

Gracias a la construcción de las vías 4G y en operación desde el año 2015, buscan mejorar la competitividad del país, con la disminución de costos y tiempos de transporte desde los puntos de manufactura hasta los puertos. (EL TIEMPO, 2016)

### Estado Red Pavimentada - INVIAS (km)

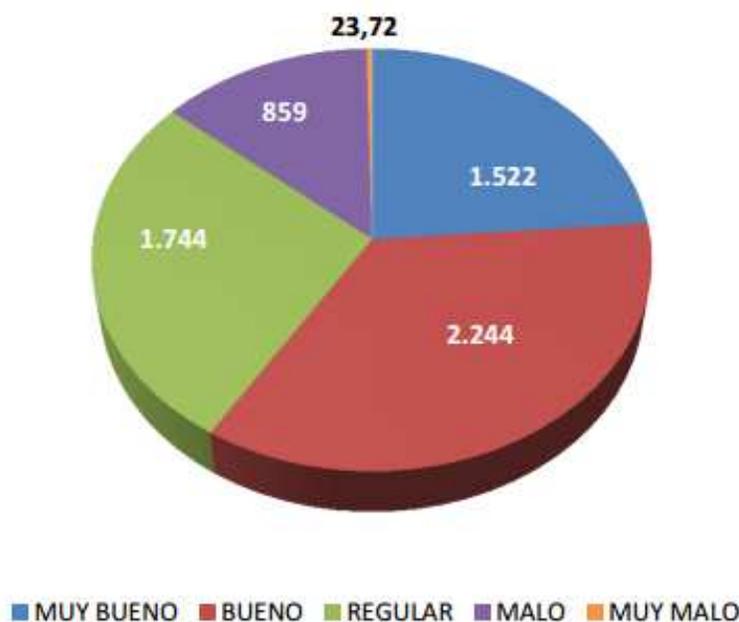


Figura 5. Estado de las vías. Nota recuperado (Invias, s.f.)

Estadísticas y estudios: Según FENALCO “Durante el mes de enero de 2017 se matricularon 402 vehículos de carga, representando una caída del 15,9% en relación con el mismo mes del año anterior. Si la comparamos con enero del 2014, vemos que la disminución es del 47,5%, lo que muestra un preocupante descenso en la adquisición de este tipo de vehículos que son los que mueven la producción nacional, la agrícola y el comercio del país. Hay que destacar que en Colombia, el 90% de la carga se transporta por carretera” (Fenalco, 2017)

Con esto confirmamos que la oportunidad está abierta para la empresa a realizar venta de repuestos ya que la compra de vehículos nuevos está disminuyendo aunque también es una oportunidad a la cual debe abrir nuevas líneas de negocio.

También se debe tener en cuenta que la participación por departamentos, “Cundinamarca con el 33,6% de participación, Antioquia con el 17,7% y Valle del Cauca con el 11,9% del total de matrículas, conservaron los tres primeros lugares en el país” (Fenalco, 2017). Lo que genera gran oportunidad de negocio ya que la ubicación estratégica de la empresa ayuda bastante porque de la participación que tiene el departamento de Cundinamarca los municipios de Funza y Cota

tienen una participación del 24% según lo menciona FENALCO. La cercanía a estos municipios y las vías de acceso son herramientas a favor de la empresa.

En la siguiente tabla Matriz MPC, se muestra la participación que tiene cada uno de los tipos de vehículos que circulan en Colombia al 2016, con base a esto sabemos que la población a la cual está dirigida la empresa entre los repuestos para vehículos de carga, remolque, semirremolques, camionetas y vehículos comerciales.

En base se determina que la población a la cual se está dirigido es un 8% del total de los automotores en Colombia

## 9.1.2. Matriz de perfil competitivo.

Tabla 9

Matriz MPC

Factores de Éxito	Valor (Peso)	ABC de Remolque	Maxtrailer	Solutra de Colombia			
		2,55	2,75	3,8			
		Calificación	Puntuación	Calificación	Punt.	Calificación	Punt.
Logística	0,35	3	1,05	3	1,05	4	1,4
Calidad de los productos	0,45	2	0,9	2	0,9	4	1,8
Competitividad en precios	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Apalancamiento	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45

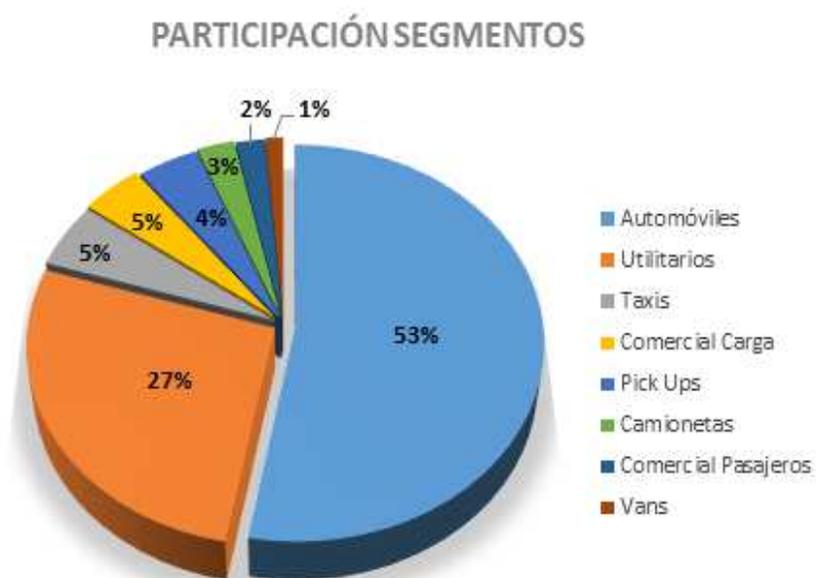


Figura 6. Participación por segmentos. Nota recuperado de ANDI "Asociación de Industriales de Colombia" febrero de 2017

Se analizan dos empresas como competencia directa frente a REPUESTOS SUGARCO S.A.S, donde MAXTRAILER es el competidor principal destacándose con calidad, precio, distribución e independencia financiera que le permiten a la compañía ser competitiva y SOLUTRA DE COLOMBIA quien maneja un portafolio más amplio, con tecnología de punta y un proceso de distribución más organizado. REPUESTOS SUGARCO S.A.S, aporta a esta sana competencia un portafolio de productos amplio y calidad, precios y un proceso continuo de fidelización de clientes

### 9.1.3. Matriz pestel.

Tabla 10

*Matriz pestel*

<p><b>Factores Políticos</b></p>	<p>Resolución 108 del 20 de enero del 2017, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo amplió de 1.500 a 2.136, los bienes contemplados en la lista de maquinaria y repuestos, que se podrán importar al país sin aranceles y con el IVA diferido en un periodo largo.</p> <p>El programa PROFIA consiste en promover el desarrollo de la cadena automotriz a través de la producción de autopartes en el país y aquellas que no sean producidas tengan beneficios en el proceso de la importación</p> <p>Corrupción en el desarrollo de proyectos como las 4g ya que al ser un app ya hay varias de las obras que han sido paradas.</p> <p>Deficiencia en las políticas para la venta y distribución de repuestos a nivel nacional.</p>
<p><b>Factores Económicos</b></p>	<p>Apertura económica que tuvo lugar en 1990 la cual ayudo a disminuir las barreras que había para la compra y venta de bienes y beneficiando a las empresas de transporte terrestre a nivel nacional.</p> <p>Reforma tributaria con el incremento del combustible</p> <p>Impuesto verde el cual es aplicable al ACPM el cual trajo la reforma tributaria buscando disminuir el consumo de combustibles fósiles.</p> <p>Depresión de los fletes, aspecto que afecta la competitividad del sector transportador.</p>
<p><b>Factores Sociales</b></p>	<p>Incumplimiento por parte del gobierno en el proceso de chatarrización de los vehículos o el 1 a 1, con esto los vehículos siguen circulando bajo muy malas condiciones. Haciendo que ocurran accidentes en las vías y tarde el ingreso de mercancías los puertos.</p> <p>Más de 50 mil camiones mal matriculados, propiciando la evasión de impuestos y la recepción de recursos, así como todas obligaciones anexas a este tipo vehículos.</p> <p>Falta de regulación por parte del gobierno y desacuerdo con los transportadores lo que ha generado paros a nivel nacional</p> <p>Desabastecimiento de productos de primera mano e insumos para la industria por falta de acuerdos con el gobierno Según el índice de Costos de Transporte de Carga por Carretera, elaborado por el DANE, mostró una variación de 1,97 %, lo que aumenta el valor de los fletes esto por el incremento en los servicios de mantenimiento. Estos costos se ven reflejados principal mente el en valor de los productos y sobre todo si son perecederos.</p>

<b>Factores Tecnológicos</b>	<p>Ingreso de nuevas compañías de logística como IMPALA, que cuenta con sus propios proveedores de repuestos. La puesta en marcha del proyecto de las vías de cuarta generación que mejorara notablemente el proceso de transporte terrestre en el país</p> <p>Las brechas de competitividad frente a los otros países se reducirán con la puesta en marcha de las vías de cuarta generación lo cual tendrá un efecto promedio del 1,5 puntos porcentuales del producto interno bruto a partir del 2015 generando diversos beneficios socioeconómicos para la población Colombiana.</p>
<b>Factores Ecológicos</b>	<p>La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.</p> <p>ASOPARTES buscando el cumplimiento de la normas ambientales en Colombia ofrece a sus afiliados asesoría en normas ambientales por medio del DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL - DGA</p> <p>Resolución 372 de 2009 : Establece el uso y clasificación de productos pos consumo para partes de vehículos</p> <p>Ley 388 de 1997 artículo 33: Sobre el ordenamiento territorial y uso de suelos</p> <p>Ley 09 de 1979 del ministerio de salud: Medidas necesarias para manejo de residuos sólidos.</p>
<b>Factores Legislativos</b>	<p>Decreto 1517, expedido en octubre del año pasado, abre el mercado de vehículos de carga a partir del 31 de diciembre de 2018.</p> <p>Ampliación y ejecución del proyecto de vías de cuarta generación desde el año 2013 con la cual se busca mejorar el proceso logístico en el país.</p> <p>Ministerio de Transporte en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente, emitió la Resolución 646 del 18 de Marzo de 2014, reglamentando los procedimientos para la desintegración y cancelación de matrícula de automotores.</p> <p>Ley 769 de 2002, Código Nacional de Tránsito, define: homologación. Es la confrontación de las especificaciones técnicos mecánicos, ambientales, de pesos, dimensiones, comodidad y seguridad con las normas legales vigentes para su respectiva aprobación, de este modo, el Ministerio de Transporte.</p> <p>Ministerio de Salud. Ley 100 de 1993, Libro Tercero especifica Sistema General de Riegos Profesionales para todas la empresas.</p>

Nota Autoría propia

#### 9.1.4. Análisis matriz MMGO.

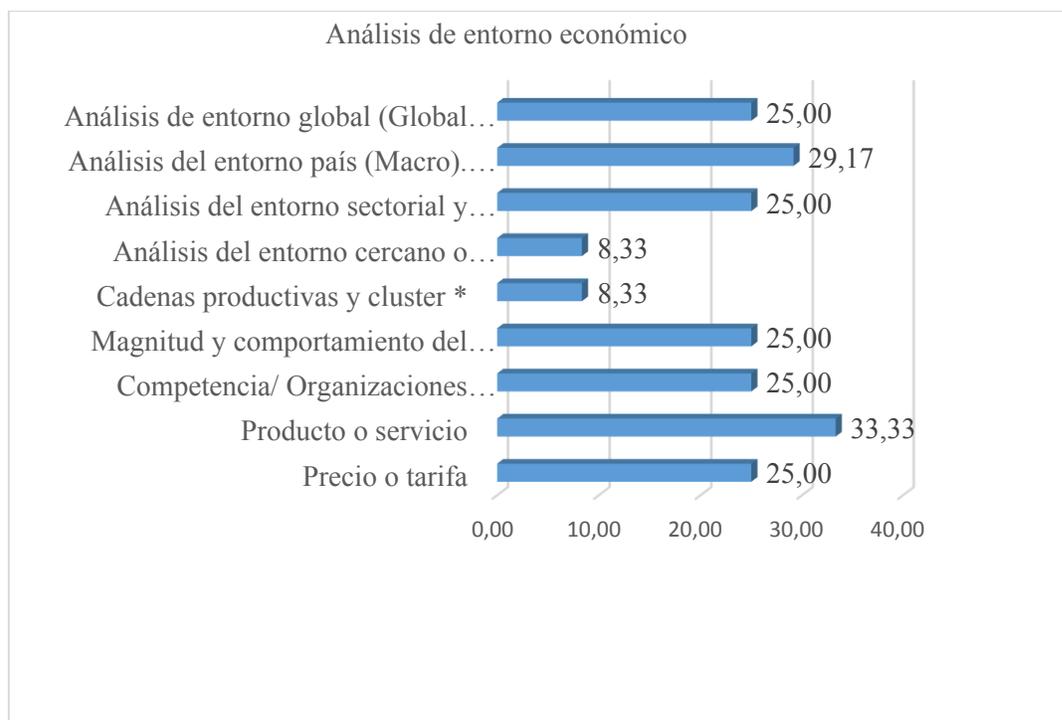


Figura 7. Entorno económico MMGO Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

La empresa conoce de manera informal el entorno en el que se desarrolla, no se encuentra vinculada a ninguna asociación, conoce su competencia por referencia de otros, a pesar de que llevar 20 años en el mercado, dentro de sus políticas aun no incluye a la comunidad, acciones asociadas con el gobierno y tampoco en sus procesos no tiene acentuada la responsabilidad social.

## 9.1.5. Matriz evaluación de factores externos.

Tabla 11

*Matriz MEFE*

<b>Factores Externos</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Oportunidades			
IncurSIONar en el mercado de flotas y remolques, en este segmento el mercado de repuestos es de \$200.000 millones de dólares anuales.	0,20	4	0,8
Proyectos de inversión de las 4 G, Gobierno nacional invierte \$711.000 millones en el 2015 en proyectos viales para la costa caribe, esto incrementa el parque automotor a nivel nacional, oportunidad para ampliar el mercado.	0,15	2	0,3
La chatarrización en Colombia la cual tiene un tiempo estimado de 25 años.	0,20	3	0,6
TLC con otros países	0,20	4	0,8
Amenazas			0
IncurSION de competidores con productos nuevos.	0,08	4	0,32
Constantes paros a nivel nacional disminuyo en un 40% la compra de repuestos de transporte de carga.	0,02	3	0,06
Contrabando, incremento del 5% en el 2015 según el presidente de ASOPARTES, Tulio Zuloaga, teme por el incremento del 19% para el 2016	0,05	4	0,2
Variación del dólar.	0,10	4	0,4

<b>Criterios de validación</b>	<b>Valor</b>	<b>Matriz</b>	
<b>Suma de pesos</b>	1	OK	
<b>Calificación mínima</b>	1	OK	
<b>Calificación máxima</b>	4	OK	
<b>Valor Ponderado empresa</b>			<b>3,48</b>

Nota Autoría propia

A pesar de esta en un mercado muy competitivo, sus precios y el concepto de calidad le permite sostenerse en el mercado colombiano, las oportunidades futuras como los acuerdos y tratados de libre comercio que se puedan establecer con otros países, que faciliten la importación de estos productos, la creación de las vías de las 4 G y la incursión en el mercado de flotas permite establecer metas a corto y largo plazo en la consecución de nuevos mercados, sin dejar de tener en cuenta las amenazas como la constante fluctuación del dólar o el contrabando que son afectaciones a nivel global.

Tabla 12

*Matriz 5 Fuerzas de Porter*

<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>La entrada de Nuevos Competidores</b>	<b>La amenaza de Sustitutos</b>	<b>El poder de Negociación de los Compradores</b>	<b>El poder de negociación de los proveedores</b>
Dado a que el sector en el que se desenvuelve la empresa es bastante inestable por los paros camioneros y demás aspectos sociales y políticos. La empresa se enfrenta a que en algún momento la disponibilidad de productos no sea tan inmediata como se quisiera y sus competidores si estén provistos para este tipo de eventualidades. Esto gracias a tener una infraestructura reducida.	La amenaza en este caso no es la entrada de nuevos distribuidores al mercado, el tema son los repuestos de segunda o robados que se pueden llegar a conseguir en el mercado; siendo más económicos pero una calidad bastante reducida.	En este aspecto los repuestos para este tipo de vehículos están dispuestos siempre a la demanda que tenga el sector y siempre son los mismos, con algunas mejoras. Adicional a esto también va de acuerdo al poder adquisitivo que tenga el cliente.	Los clientes de la empresa disminuyen su capacidad de negociación al identificar la diferenciación de los productos ofrecidos y comparados por las otras empresas; la ventaja de la empresa es que el precio va junto a la calidad del producto. Los productos vendidos por las demás compañías pueden que tengan un valor menor per la calidad no es la mejor y viceversa.	Dado a que los proveedores de la empresa son internacionales los costos del proceso son bastante elevados lo que se convierte en una amenaza a esto se debe sumar que siempre para realizar las compras se deben hacer con bastante anterioridad y los adelantos que se exigen para la fabricación y envío. dl pedido de repuestos al país.

<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>La entrada de Nuevos Competidores</b>	<b>La amenaza de Sustitutos</b>	<b>El poder de Negociación de los Compradores</b>	<b>El poder de negociación de los proveedores</b>
Se plantea que el traslado para la periferia para el lote que se encuentra por la vía a Mosquera se genere lo más pronto posible para así tener una ventaja al no tener que ingresar directamente a la ciudad, tener un sitio de almacenaje adecuado, organizado y más amplio.	La estrategia a manejar es resaltar la calidad de los productos y los precios que se ofrecen a los distribuidos y al cliente final se manejara a través del fortalecimiento de la publicidad y concientización de los conductores y dueños de vehículos de carga pesada ya que para ellos es bastante costoso que los vehículos estén parados solo por comprar repuestos de mala calidad.	La estrategia a manejar en este caso es fortalecer los pronósticos que se tiene para la empresa. También el aumentar los canales de ventas y la publicidad.	Resaltar la imagen de la empresa por medio del fortalecimiento de publicidad	La estrategia a manejar es tener un pronóstico que se base en un estudio de mercado y no solo en datos anteriores para que así sea más acertado.

Nota Autoría propia.

## **9.2. Estrategia del océano azul**

Las empresas sumidas en las mismas estrategias al competir y seguir la línea del océano rojo, al bajar su demanda y su crecimiento se dan cuenta que necesitan innovar para poder crecer y encontrar un nuevo mercado, con la estrategia del océano azul se puede lograr esto (Jimenez Nieto, 2013), al ya no ser irrelevante la competencia se crean nuevos factores que beneficien y los clientes los vean con más valor, al crear la estrategia y siguiendo los pasos de crear un mercado único, hacer irrelevante la competencia, crear y atrapar nueva demanda, romper reglas y alinear al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo, teniendo entonces el concepto general del libro nos permite dar la apertura de esta manera de generar la adaptación a la empresa sobre la cual se está trabajando y se pretende con dicho ejercicio plantear diferentes conceptos dentro de los cuales se establece una acción de mejora, teniendo una clara diferencias entre los dos escenarios:

### **9.2.1. Océano rojo.**

REPUESTOS SUGARCO S.A.S, es un empresa que durante su trayectoria tiene claros los aspectos de calidad y al mismo tiempo reconoce la competencia en el sector y en el mercado, es una empresa que al ser en gran parte empírica y trabajar con un grupo de trabajo seleccionado y claro trabaja al ritmo de la competencia y al mismo tiempo en un constante demanda por precios, que explora los mismos y genera un disyuntiva entre costos y precios, dentro de la adaptación es importante iniciar la adaptación del libro con lo que consideramos nosotros se debe realizar el plan de acción como mejora y es en la reestructuración de la organización administrativa para que de esta donde la empresa sea solida desde su raíz y de esta forma generar organismos que permita generar herramientas para salir del océano rojo y proyectarse a un océano azul donde la competencia frente a los precios y competencias no genera un escenario indicado.

### **9.2.2. Océano Azul.**

Los océanos azules están definidos por un espacio en el mercado que aún no ha sido explorados por REPUESTOS SUGARCO S.A.S, esta es una oportunidad para ser innovadores y lograr una

mayor ganancia, se necesita que las áreas encargadas establezcan procesos que no se manejan actualmente en la empresa, siendo esta la oportunidad de romper con los límites que viene presentando como empresa tradicional e ir más allá de sus propios objetivos REPUESTOS SUGARCO S.A.S es una empresa que tiene claro sus fundamentos de satisfacción al cliente en un mismo esquema basado en precios y calidad. La prioridad de este escenario no es competir, es ir más allá de la competencia y crear nuevos océanos azules estableciendo un cambio administrativo y operativo.

### **9.3 Propuesta plan de mejora**

La propuesta está dirigida específicamente a la reestructuración de la parte administrativa y de capital humano con la que cuenta la empresa, donde el responsable del manejo del talento humano cuente con las herramientas para establecer actividades específicas del cargo y al mismo tiempo se desarrolle sinergia entre las áreas y permita establecer estrategias de innovación , con procesos específicos, segmentando el talento humano con el fin de organizar en una cadena lógica en cada actividad con la que cuente la empresa y de esta manera caracterizar eficientemente las actividades . Al igual capacitar y darle la importancia que tiene esta área dentro de cualquier organización ya que las personas son la parte fundamental de una compañía, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo”, teniendo como clave la eficiencia y la eficacia. En síntesis, podemos decir que estas áreas se encargan de elegir al recurso humano más apropiado para la empresa, de acuerdo no sólo con sus habilidades competencias y destrezas” (GESTION HUMANA.COM, 2014) para desempeñar el trabajo requerido, si no también evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera positiva en la organización: responsabilidad, emprendimiento, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia, etc. Teniendo en cuenta esto se puede organizar de manera interna todo el proceso.

Tabla 13

*Propuesta de mejora gestión humana*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Identificación de tendencias, gestión de oportunidades e innovación y mejora	Agremiación aun clúster de acuerdo a su actividad	Gerente de la empresa	Identificación de Grupos de interés	Determinar objetivos de trabajo, determinación de grupos de interés de acuerdo a la actividad de la empresa,	Definición directa con el Gerente General	Medir el clima organizacional, medir la satisfacción de los clientes,	Acordar con el gerente de acuerdo a sus relaciones y acciones durante el proceso, pro los beneficios recibidos Promedio \$ 4.800.00 <a href="#">Ver anexo B</a>

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Manejar las relaciones con los grupos de interés	Integrar de manera activa a los grupos de interés	Gerente de la empresa	La inclusión de los Stakeholders en la compañía	Análisis y planificación y priorización de temas de interés	Definición directa con el Gerente General	Contribuir a la calidad de vida de la comunidad, Viabilidad financiera , promover la ética con la competencia	Acordar con el gerente de acuerdo a sus relaciones y acciones durante el proceso, por los beneficios recibidos Promedio \$ 4.800.00

Nota Autoría propia

## 9.4. Indicadores

Tabla 14

*Indicadores*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Competitividad	Conocer la posición de la empresa frente a la competencia	$\% \text{ de participación actual de la empresa} \div \%$ $\% \text{ de participación de la principal competencia}$	90%
Innovación	Incrementar en nivel de innovación, generado por los empleados	$\# \text{ de ideas de innovación de sus colaboradores}$ $\div \# \text{ total de empleados}$	70%
Liderazgo de mercado	% de proyectos lanzados al mercado	$\# \text{ de proyectos desarrollados}$ $\div \text{Total de proeyctos esperados}$	80%

Nota Autoría propia

## **10. Gestión del talento humano**

Las empresas están siempre en busca de innovación en tener mayor participación en el mercado, no obstante el nivel de competitividad es cada vez mayor; por lo cual se debe prestar atención a aspectos importantes en el funcionamiento de la compañía, que no siempre es el precio, el presupuesto y demás factores, el recurso humano o como se llama en algunas ocasiones el cliente interno desarrolla por sí solo herramientas y estrategias que crean un equilibrio de bienestar entre la empresa y el de sus colaboradores.

Por esta razón es que es importante la gestión del talento humano, ya que un empleado motivado y comprometido con la empresa logra cumplir de los objetivos y metas trazadas, ahora bien las empresas deben promover la motivación, formación, capacitación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren el trabajo y desempeño.

En consecuencia a esto es que debe hacerse una evaluación del clima organizacional de la empresa y así tener como valorar las necesidades que tienen los colaboradores para así poder implementar y desarrollar estrategias de mejora.

### **10.1. Diagnóstico**

#### **10.1.1. Clima organizacional.**

El diagnóstico del clima organizacional en la empresa se genera por medio de una encuesta EDCO (Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo, & Sanabria) aplicada a una muestra de 5 personas del área administrativa.

Adicional a esto también se cuenta con otra herramienta de diagnóstico, la matriz MMGO con la cual se evalúa el estado de la empresa en el proceso de la gestión del talento humano.

Con esta se busca determinar la percepción que tienen los empleados de la empresa y los procesos que esta lleva a cabo, con base a esto poder tomar acciones de mejora y retroalimentación.

En la medición que se realizó se debe tener en cuenta los siguientes factores, ya que son bastante diferenciadores han el resultado de esta encuesta

Este es bastante importante en la aplicación de una herramienta como esta ya que la percepción del clima organizacional difiere bastante entre las áreas, por lo general el área administrativa tiene mayor acceso a la información que la operativa; para este caso al ser una empresa tan pequeña se aplicó al área administrativa.

En este momento en el que la tecnología es un factor determinante para el desarrollo de los individuos, el manejo y utilización de estos medios se encuentran principalmente en las personas más jóvenes o como bien se ha llamado hace un tiempo los MILLENNIALS, este factor también es muy importante ya que el punto de vista, valoración de beneficios ofrecidos por la empresa son vistos de diferente manera por las personas más jóvenes.

En la aplicación de este formulario se puede identificar que las personas con las que se cuenta en este momento en la implica hacen parte de esta generación.

Este también cambia totalmente la percepción del clima organizacional de una empresa ya que está visto que en cuanto a inteligencia emocional las mujeres son más fuertes, mientras que para los hombres la orientación al resultado y la competitividad es mayor (Galindo Londoño & Urrego Mayorga )

A continuación, se examinarán los pilares de esta herramienta de diagnóstico para la empresa.

### **10.1.2. Relaciones interpersonales o de grupo de trabajo.**

En este caso puntual se puede determinar que el personal de la empresa se encuentra cómodo con los equipos de trabajo y sienten que son piezas importantes en el desarrollo de del mismo, lo cual es bastante importante en el desarrollo de la labor ya que la mayor parte del tiempo de una persona se invierte en el trabajo de ahí la importancia de tener relaciones interpersonales agradables, ser valorado como persona y los aportes que se puedan hacer.

### **10.1.3. Estilo de dirección o relación de empleado Jefe.**

La percepción que tengan los empleados de su superior es bastante importante en el desarrollo de un equipo de trabajo en esta parte se puede determinar que la persona que dirige la empresa siempre busca brindar apoyo y propiciar y un buen ambiente de trabajo.

#### **10.1.4. Sentido de pertenencia o la relación entre empresa empleado.**

El sentido de pertenencia que tienen los empleados por la empresa es bastante alto ya que tienen conocimiento de que lo que tienen a disposición, los beneficios adicionales y la cobertura que estos tienen en el momento lo cual es bien recibido por los empleados, sin embargo, que hay un punto de reflexión en cuanto la asignación salarial ya que tiene apreciaciones diferentes.

Esto se puede dar a que debido a la carga laboral la asignación de salario no sea la esperada al trabajo realizado, en lo cual se encuentra una oportunidad de mejora para la empresa con la cual se puede desarrollar una evaluación salarial y de cargos para así determinar si las labores desempeñadas van acordes o no con el salario recibido por el empleado.

#### **10.1.5. Percepción de la empresa.**

Confirmando el sentido de pertenencia que tienen los empleados por la empresa está la percepción que tienen en la cual se ve el compromiso que tiene con la misma, que el líder que tiene ha sido efectivo en transmitir esto a sus empleados con lo cual se llega a tener un buen equipo de trabajo para el cumplimiento de metas propuestas por Él.

Claro está que nuevamente resalta el tema de remuneración en la cual hay una cantidad considerable de colaboradores que buscan una remuneración para el trabajo de horas extra, con esto se confirma la oportunidad que hay para la evaluación de cargas ya que si este estuviese bien establecido no se debería tener este tipo de acciones.

#### **10.1.6. Disponibilidad de recursos y puesto de trabajo.**

Como bien es sabido las empresas deben proporcionar un lugar adecuado para el desarrollo de la labor de los empleados ahora bien el tema está en cómo lo perciben ellos y si se tiene una oportunidad de mejora o no, con esto se puede decir que para esta empresa la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con el lugar asignado para desarrollar las labores.

Pero también se debe tener en cuenta que hay una cantidad del personal el cual tiene una dificultad con su puesto de trabajo con lo cual genera una alerta para realizar una evaluación de

puesto y saber lo que debe mejorar la empresa para estos empleados, también se debe identificar qué departamento tiene más falencias la adaptación de los puestos de trabajo

#### **10.1.7. Estabilidad.**

La percepción de estabilidad laboral es bastante buena ya que los empleados valoran los beneficios que les brinda como el tener un contrato directo por la empresa y además que las decisiones de la gerencia no se tomen sin tener como fundamento en proceso, los indicadores que los soporten. Confirmando así que la permanencia en la empresa o en el cargo desempeñado depende del cumplimiento de objetivos y desempeño no por arbitrariedad de la gerencia.

#### **10.1.8. Claridad y coherencia en la dirección.**

Desafortunadamente con esto vemos que la dirección es poco coherente con las metas que se propone y la información que se le suministra de ellas a los empleados ya que hay una gran oportunidad de mejora en cuanto a la divulgación de estas y la explicación de cada una de ellas a los empleados, esto genera que al no tener en claro las metas que se persiguen las funciones también tengan una percepción distorsionada.

Confirmando así el tema de la evaluación de puesto y de cargo; es tan claro como que si la empresa no proporciona la información necesaria sobre las metas el empleado no se va a sentir bien remunerado, va a sentir que el lugar de trabajo no cumple con los requerimientos para su labor y las demás oportunidades de mejora que ya se mencionaron.

#### **10.1.9. Valores colectivos y relación entre las áreas.**

Para la empresa es importante que el trabajo entre las dependencias sea efectivo para esto facilita que la información entre ellas siempre este a la mano, el tema está que en el trabajo en equipo donde se evidencio unas oportunidades de mejora, si bien es cierto la respuesta entre departamentos es buena hay relaciones que no son del todo satisfactorias ya que se evidencio que hay un 20% de los encuestados que no está conforme con estas afirmaciones, lo cual genera un mal clima organizacional.

En general la organización es tiene un clima organizacional aceptable pero la idea es brindar un mecanismo que pueda mejorar la situación.

Con base a lo anterior se van a plantear los objetivos y los mecanismos o planes de acción que se deben tomar para el cumplimiento de los mismos.

#### 10.1.10. Análisis matriz MMGO.

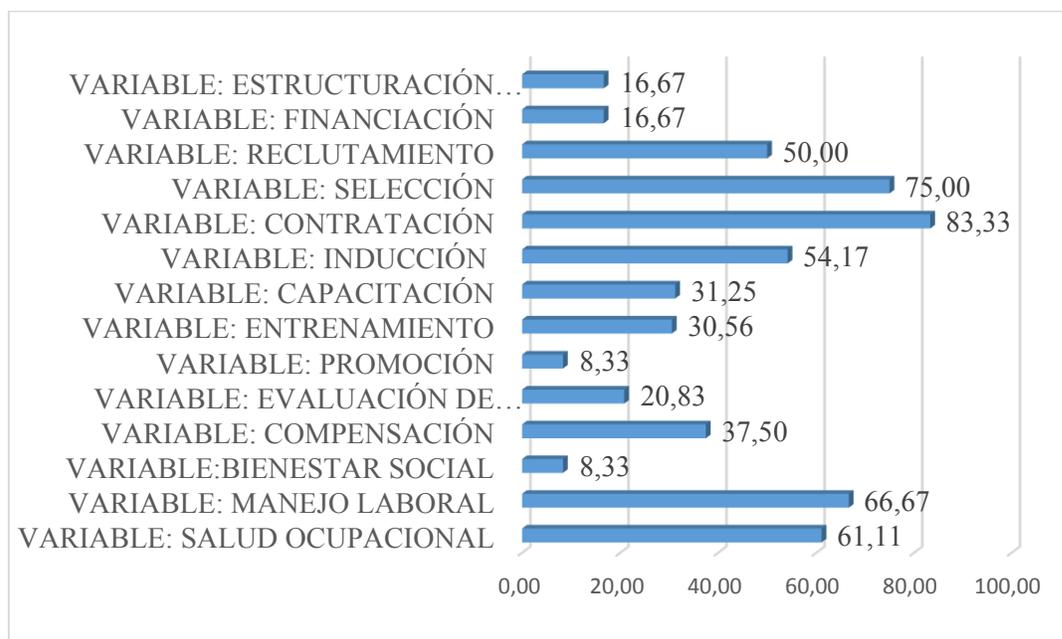


Figura 8. Matriz MMGO Talento Humano. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

Esta matriz es una herramienta que permite evaluar el estado de la empresa en el proceso de la gestión del talento humano.

Si bien es cierto la empresa cumple y tiene una valoración alta en los procesos de contratación, selección, manejo laboral, salud ocupacional son resultado a que la norma en el país le obliga a cumplir plenamente a todas las empresas con unos mínimos en los cuales estos están incluidos.

Pero al remitirse a los aspectos más particulares de cada empresa como lo es el plan de gestión de talento humano y la financiación del mismo, son muy bajas lo que afecta directamente

el sistema de promoción, bienestar social, capacitación y entrenamiento, los cuales son procesos determinantes en el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.

Sin duda demostrando que la empresa debe fortalecer el área de recurso humano para llegar a que sus empleados sean más efectivos y tengan mayor sentido de pertenencia.

Cabe recordar que es una empresa de origen familiar por cual el desafío para la gestión humana es equilibrar el compromiso familiar, personal y empresarial para así cumplir con los objetivos propuestos.

## **10.2. Propuesta de mejora**

Para el funcionamiento de la gestión del talento humano se debe empezar por estructurarla debidamente lo cual al día de hoy no se maneja a plenitud en la empresa. Mejorando esto es un punto de partida para que las demás variables mejores y puedan ser medidas con mayor objetividad.

Tabla 15

*Propuesta de mejora gestión del talento humano*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Organizar la estructura del área de talento humano.	Diagnosticar la estructura actual y hacer una evaluación de la misma.	Gerente y grupo consultor	Recurso humano y financiero	Reunión con el gerente de la empresa para evaluar el estado del departamento y hacer la estructuración del mismo	A definir con el gerente (una sesión de aproximadamente 2 horas) ver anexo	Comparación de la estructura anterior con la que se proponga al empresario.	Al ser una PYME se requiere de una persona adicional generando un coto de 14.400.000 <a href="#">Ver anexo E</a>
	Proponer un nuevo modelo de la estructura organizacional.	Gerente y grupo consultor	Recurso humano	Reunión con el gerente de la empresa y acta de presentación del modelo propuesto por el grupo.	A definir con el gerente (una sesión de aproximadamente 2 horas) ver anexo	efectividad en el proceso / costos del proceso	Al ser una PYME se requiere de una persona adicional generando un coto de 14.400.000 <a href="#">Ver anexo E</a>
	Evaluar los modelos propuestos por el grupo junto con el gerente de la	Gerente y grupo consultor	Recurso humano	Reunión con el gerente de la empresa	A definir con el gerente (una sesión de aproximadamente	efectividad en el proceso / costos del proceso	

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
	empresa , esto de acuerdo a las políticas de la empresa				2 horas) ver anexo		Ver anexo E
Mejorar el sistema de comunicación de la gerencia con los empleados.	Usar de canales de comunicación formal como las circulares mensuales, semestrales y anuales hacer llegar la información de la gerencia a los empleados. Información como los logros obtenidos y demás información.	Gerente, empleados , grupo consultor	Recurso humano, económico y tecnológico	Reuniones con el gerente de la empresa , área de recurso humano y empleados	Al comenzar se realizan reuniones semanales y a partir del segundo mes se realizaran mensuales o cada vez que sea necesario el actualizar la información	satisfacción de los empleados y	Ver anexo E

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
	Hacer círculos de participación entre la gerencia y sus empleados tener en claro cuáles son los objetivos de la empresa y como se puede trabajar para cumplirlos.	Gerente y empleados de la empresa	Recurso humano y financiero	El grupo consultor se reunirá con el gerente para dar a conocer las ventajas de que sus empleados estén informados , que información y como suministrarla	Se realizara una sesión con el gerente y el grupo de estudiantes y mensual o trimestral los empleados el gerente.	Claridad en los objetivos propuesto por la empresa	costo por cada reunión 200.000
	Mediante manuales de proceso dar a conocer información valiosa sobre las tareas a realizar.	Gerente , empleados	Recurso humano, financiero y tecnológico	Una vez se tengan resultados de las reuniones anteriores de pasa a plasmarlo en un documento que puede ser virtual para que las personas se	Al terminar casa sesión , se realizara una reunión con el departamento encargado para condensar la información y poder ser llevado al documento	Afinidad del empleado con la empresa	Diseño de una herramienta informática que ayude a bajar la información o adecuación de una herramienta que ya se tenga.1.000.000.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
				puedan remitir a al sin problema			
Diseñar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los funcionarios.	Con el diagnostico se puede pasar a la formulación de los indicadores de gestión en la empresa.	Gerente, estudiantes.	Recurso humano y financiero	se realizaran reuniones con el gerente para identificar los indicadores a manejar , se usa el documento elaborado por los estudiantes como parte del diagnóstico y así proponer los indicadores	Reuniones mensuales con la gerencia.	efectividad de los procesos después de los indicadores / efectividad en los procesos antes * 100	Al ser parte del ejercicio académico no tendría costo para la empresa.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
	Propuesta de los indicadores con base a los objetivos formulados por la gerencia y por el área.	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	Se llevarán diferentes indicadores a aplicar a la empresa según el diagnóstico realizado. El gerente determinara cuales son aplicables a la empresa	Reuniones mensuales con la gerencia.	Indicadores propuestos /indicadores seleccionados por la gerencia* 100	Al ser parte del ejercicio académico no tendría costo para la empresa.
	Plan de incentivos por cumplimiento de indicadores	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	Junto con la propuesta de indicadores se llevará un plan de incentivos por el cumplimiento de los mismos, se realizará una escala en % de cumplimiento para otorgar premios.	reuniones con la gerencia para establecer la tabla de incentivos y	Cumplimiento con incentivo/ cumplimiento sin incentivos * 100	Según incentivo y la periodicidad un costo aproximado de 500.000

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Proporcionar y mejorar el lugar de trabajo para los empleados.	Al realizar una evaluación de puestos se tendrán resultados más fiables, Para proceder a hacer los cambios correspondientes.	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	se visitaran los puestos de trabajo de los empleados con el fin de detectar mejoras	hacer dos visitas a cada puesto para llevar un control del proceso (ver anexo)	enfermedades laborales	el valor aproximado para el área administrativa es de 5.500.000
	Por medio de herramientas como las 5s y mejora continua determinar la utilización de los espacios en la empresa.	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	visitar los lugares de trabajo para determinar cómo se debe aplicar la herramienta de mejora continua , brindar capacitación al personal sobre la misma	Hacer 5 sesiones para llevar un control de la herramienta en los puestos de trabajo(ver anexo)	productividad con la herramienta aplicada / productividad antes de la herramienta * 100	1.000.000
	Realizar mantenimientos continuos a los	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	Hacer valoraciones periódicas de los puestos	Realizar una sesión cada tres meses caramel	Bienestar laboral	500.000 trimestralmente

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
	puestos de trabajo.			después de haber aplicado la mejora y así tener control sobre ella	control del estado de los puestos.		
Fomentar la participación activa de los empleados y generar sentido de pertenencia con la empresa.	Planes de reconocimiento por desempeño y cumplimiento de objetivos.	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	Junto con la propuesta de indicadores se llevará un plan de incentivos por el cumplimiento de los mismos, se realizará una escala en % de cumplimiento para otorgar premios.	reuniones con la gerencia para establecer la tabla de incentivos y	Cumplimiento con incentivo/ cumplimiento sin incentivos * 100	Según incentivo y la periodicidad un costo aproximado de 500.000

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
	Hacer partícipe a la familia del empleado, por medio de espacios de integración y socialización como lo es el día de la familia o las vacaciones recreativas de los niños.	Gerente , estudiantes y empleados	Recurso humano y financiero	por medio de actividades de integración que incluyan a las familias de los empleados como lo es fiesta de los niños o vacaciones recreativas , para esto se puede llegar a un acuerdo con las cajas de compensación familiar	Actividades programadas cada 6 meses.	Sentido de pertenencia con la compañía.	Con las cajas de compensación y acuerdos empresariales 4.000.000

Nota Autoría propia

### 10.3. Indicadores

Tabla 16

*Indicadores del Talento Humano*

Objetivo	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
Mejorar el sistema de comunicación de la gerencia con los empleados.	Tener una comunicación efectiva, identificados con rumbo de la empresa, sus planes. Lograr que los canales de comunicación se fortalezcan se puede lograr mayor sentido de pertenencia hacia la organización.	$\frac{\# \text{ de empleados impactados en cada reunion}}{\# \text{ total de empleados contratados}} \times 100$	Lograr que la comunicación sea efectiva y que se tenga un aumento del 60% en las reuniones administrativas, procurando involucrar el total de empleados en la compañía	Involucrar a los empleados de la compañía en las reuniones administrativas para que conozcan y estén alineados con los propósitos de la compañía.

Fomentar la participación activa de los empleados y la gerencia	Con mayor interacción entre las partes se genera fraternidad y se mejora el clima organizacional de la empresa.	$\frac{\# \text{ Empleados Participantes } x \text{ año}}{\# \text{ Empleados invitados eventos } x \text{ año}} \times 100$	Eventos de integración que busca aumentar en un 30% la favorabilidad en el clima organizacional.	La percepción de los empleados en cuanto a clima organizacional es diversa y al tener mayor contacto con la gerencia no hay cabida a que la información se distorsione.
---	---	--	--	---

Nota Autoría propia

## **11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo**

La responsabilidad social empresarial, como lo menciona (Raufflet, 2012, págs. 7, 8) comprende diversas actividades que llevan a cabo las empresas en la que se busca la integración de preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable.

Los aspectos más relevantes para la aplicación de la responsabilidad social son el valor estratégico económico y social de la empresa, modelos de negocio, prácticas empresariales, cadena de valor y donde se deben involucrar diferentes actores sociales para estar siempre en la búsqueda de un bien común y así tener acciones responsables aplicadas en el modelo de negocio de la organización.

La empresa debe cambiar paradigmas como la donación y pensar más en la inversión social para el medio en el que se desarrolla, tener una visión integral de la sociedad en donde se encuentra y generar acciones proactivas que ayuden al desarrollo de la comunidad

### **11.1. Diagnóstico**

Una de las herramientas de diagnóstico a usar es la matriz MMGO en la que se destacan las variables en cuestión de responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo que la empresa en Colombia debe manejar o por lo menos tener en un estado de inicio, con este modelo se busca hacer un examen detallado a la organización



Figura 9. Responsabilidad social empresarial MMGO. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

En la empresa la salud y la seguridad industrial, es uno de los aspectos importantes confirmando que su funcionamiento está en lo que estipula la ley. Según la Resolución 1016 de 1989 que obliga a todas las empresas a desarrollar un plan de seguridad y salud ocupacional (Bogotá, 1989), esto con el fin de prevenir y brindar un medio de trabajo de calidad.

En la variable de política ambiental se evidencia el reconocimiento del tema y su integración en el plan estratégico de la empresa, pero no hay control ni evaluación conforme a la política ambiental. A cambio en las variables de protección a la propiedad intelectual, registros y documentos se tiene una oportunidad de mejora a través de la implementación de sistema de información y control, para el cumplimiento de los aspectos mínimos en el desarrollo de la empresa. Así mismo, la integración del decreto 1377 de 2013 habeas data, con el propósito de brindar confidencialidad en los datos de clientes, proveedores y empleados.

En lo que refiera a la inversión social se puede confirmar que el tema se conoce, pero no se han tomado acciones que ayuden a la implementación de un proyecto que ayude en esta variable.

Por otra parte, la variable con menor calificación es anti soborno y anticorrupción, demostrando que las pequeñas empresas en el país son las más vulnerables a este tipo de factores, por deficiencia en políticas y control. Adicional a esto, se resalta que la empresa es importadora de productos y el riesgo es mayor, exponiéndola a sanciones y penalizaciones impuestas por el gobierno.

Tabla 17

## Matriz DOFA – RSE

<b>DOFA</b>	<b>Fuerzas - F</b>	<b>Debilidades – D</b>
	Cumple con políticas gubernamentales para el funcionamiento. Estrategia empresarial definida y clara Posicionamiento en el mercado.	La empresa no cuenta con una estrategia de responsabilidad empresarial definida. El apoyo de la dirección en la empresa frente a la responsabilidad ambiental es deficiente Ambiente y lugares de trabajo no apropiados, generan insatisfacción en trabajadores
<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias – DO</b>
Compromiso con el medio social y ambiental en donde se desempeña. Comunicación efectiva con los grupos de interés. Pérdida de aliados estratégicos.	Construcción de políticas de RSE. Realizar campañas de capacitación sobre la RSE y su importancia en la empresa como lo es el reciclaje. Hacer partícipes a los grupos de interés como la comunidad y el medio ambiente en el que se desarrollen campañas de reciclaje con la comunidad	Formalizar la estructura de responsabilidad social en la empresa y hacerla parte de su modelo de negocio. Determinar medios de comunicación entre la empresa y sus grupos de interés (redes sociales). Capacitar a los directivos sobre la importancia de la responsabilidad social. Generar medios de evaluación a los lugares de trabajo y al ambiente laboral.
<b>Amenazas – A</b>	<b>Estrategias – FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
Sanciones económicas y legales por incumplimiento de normas. Pérdida de mercado	Hacer listas de chequeo para que se garantice que las normas exigidas por el gobierno se cumplan a cabalidad. Por medio de campañas	Capacitar al personal en la importancia de la responsabilidad social y los mecanismos y herramientas que se tiene en la empresa.

Problemas con suministro de mercancía.	publicitarias y redes sociales estimular el mercado objetivo. A través de las redes sociales hacer promoción a las campañas y herramientas que tiene la empresa en RSE. Hacer campañas y concursos con la comunidad en busca de fortalecer los principios de RSE. Control en los sistemas de suministro para que al realizarse un pedido se pueda cumplir con lo que se pactó con el cliente, siendo fieles a la calidad del producto y el buen servicio.	Hacer brigadas de sensibilización y manejo residuos en la empresa. Identificar por medio de encuestar o focus group los aspectos que tiene mayor relevancia en la responsabilidad social en la empresa y el manejo que se puede dar desde la dirección.
--	---	--

Nota Autoría Propia

Tabla 18

*Matriz de análisis RSE*

Grupos de interés	Instrumento aplicado Entrevista, encuesta...	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Colaboradores	Encuesta	La empresa cuenta con los lineamientos establecidos por la ley para la protección de los empleados. Las mujeres están presentes en puestos de responsabilidad de la empresa.	Implementar herramientas que permitan evaluar la satisfacción y pertenencia de los empleados. Destinar recursos para actividades que promuevan el desarrollo de los empleados. Capacitar a los empleados en temas relacionados a la responsabilidad social empresarial
Clientes	Encuesta	La empresa no genera publicidad engañosa.	No se cuenta con herramientas formales Para medir la satisfacción de los clientes.
Proveedores	Observación	Maneja un proceso de selección de proveedores.	El proceso de evaluación debe cambiar y generarse un mecanismo de control.

Grupos de interés	Instrumento aplicado Entrevista, encuesta...	Fortalezas	Aspectos por mejorar
			Realizar la implementación de buenas prácticas empresariales.
Medio ambiente	Observación	Cuenta con políticas que contribuyen al medio ambiente	Las políticas se deben convertir en normas para que su aplicación sea total y la empresa logre tener mayor contribución en el mejoramiento y preservación n del medio ambiente.
Sociedad	Observación	Es generadora de empleo en el sector.	La empresa debe vincular al medio en el que se desarrolla fomentando valores como la honestidad y el manejo a las normas laborales.

Nota Autoría propia

## 11.2. Plan de acción de responsabilidad social empresarial

Definición del objetivo general de la empresa, la Misión y la Visión en términos de RSE para así encaminar el funcionamiento de las pequeñas y micro empresas bajo una política y manejo sustentable que contribuya con el desarrollo del medio.

### 11.2.1. Misión.

Ofrecer autopartes para vehículo pesado de alta calidad a bajos costos, satisfaciendo las necesidades del transportador colombiano y de su vehículo, brindando la más alta experiencia en el mercado y comprometidos con el desarrollo económico y social del país.

### 11.2.2 Visión.

Queremos que REPUESTOS SUGARCO S.A.S sea vista como una de las más grandes importadoras y comercializadoras de autopartes para vehículo pesado, comprometida con el desarrollo del país, bajo un modelo de sana competencia y calidad de servicio.

### **11.2.3. Objetivos.**

Definir e identificar acciones asociadas al cumplimiento de la RSE en la empresa y Coordinar los recursos de manera eficiente y eficaz en la realización de las acciones.

### **11.3. Matriz grupos de interés**

Debido a la importancia e influencia que tienen los grupos de interés en las empresas es bastante importante saber cuáles son sus expectativas. Con objeto de captar y analizar la Información para su utilización y tener mejor comunicación con ellos

Tabla 19

*Matriz grupos de interés*

<b>Categoría</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción características</b>	<b>Responsable</b>
Propiedad	Dueños	Generar retorno de la inversión.	Dueños
	Accionistas	Cumplir con el objeto de la empresa y tener utilidad	Accionista dueños empresa
Personal	Personal Directivo	Tener un empleo con prestaciones sociales y generar ganancia a la empresa Crecer dentro de la empresa.	empresa personal
	Personal Operativo	Cumplir con la producción estimada por la empresa y tener un ambiente laboral propicio.	empresa personal
	Familia de los empleados	Tener estabilidad económica y social	empresa personal
	Contratistas externos	Ofrecer y prestar servicios o productos para ayudar a las empresas en su función.	empresa contratista
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de equipos	Prestar servicios y equipos que contribuyan al desempeño de la empresa.	empresa proveedor
	Proveedores de materia prima	Brindar los materiales requeridos por la empresa	empresa personal proveedor

<b>Categoría</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción características</b>	<b>Responsable</b>
	Servicio de limpieza	Hacer que la empresa cuente con los estándares de limpieza y así evitar sanciones Generar un ambiente sano	empresa personal
	Servicio de logística	garantizar que los pedidos sean entregados en los plazos y tiempos establecidos por la empresa con sus clientes	empresa operador logístico
Clientes	Clientes finales	Obtener un productos de calidad y a precios asequibles	empresa clientes
	Minoristas	Obtener un producto de calidad	empresa comerciante cliente
Organizaciones gubernamentales	Cámara de Comercio	Ayuda a asesorar y mejorar la empresa. Que la empresa cuente con los requisitos para formalización y legalización.	empresa ente gubernamental
	Dian	La empresa debe cumplir con todas las obligaciones tributarias	empresa ente gubernamental
Competidores	Competidores locales	Tener un ambiente de sana competencia	empresa competidores
Medio ambiente	Grupos ecologistas	Vigila que las normas ambientales se cumplan y que no se afecte el medio ambiente	empresa ente gubernamental sociedad ecologistas
Comunidad local	Vecinos	Que el sector sea seguro y que se mejore el medio en el que viven	empresa sociedad

<b>Categoría</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción características</b>	<b>Responsable</b>
	Empresas locales vecinas	Todas las empresas cumplan con lo exigido y respeten las acciones de las demás.	empresa ente gubernamental sociedad
Sociedad	Consumidores	Los productos cumplan con las especificaciones con las que se vende.	empresa comerciante cliente
	Vecinos de la empresa	No causar daño al medio en el que se desarrolla y contribuir en el desarrollo del sector	empresa sociedad

Nota autoría propia

Finalmente, al tener información clara de las expectativas de los grupos de interés se pueden establecer medios de comunicación para su integración con la empresa y lograr una relación armoniosa entre la organización y el entorno social, ambiental y económico en el cual se desarrolla.

#### **11.4. Priorización de acciones**

En cuanto a la priorización de acciones permite determinar la factibilidad del cumplimiento de los objetivos propuestos, además también hace una valoración a la importancia que tiene cada uno de ellos en la empresa y lo más importante lo costoso pueda ser. Una vez se tenga la priorización que se debe dar a cada objetivo se puede pasar a tomar los planes de acción y a la integración de estos en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 20

*Priorización de acciones*

Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Establecer un modelo de comunicación efectiva con los grupos de interés.	Dirección empresarial	Determinar cada uno de los grupos de interés para la empresa	1	5	5	11
	Entorno social	Desarrollar un plan de comunicación por medio de redes sociales como Facebook, Twitter para hacer parte del desarrollo de la empresa a sus grupos de interés y así también incrementar ventas y posicionar la marca.	1	5	5	11
	Recurso humano		1	5	5	11
Incentivar la interiorización y puesta en práctica de la RSE en los colaboradores de la	Dirección empresarial	Capacitar.	4	3	3	10
		Proporcionar parte del presupuesto para realizar capacitaciones en RSE en la empresa.	5	2	4	11

Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
empresa por medio de campañas	Recurso Humano	Realizar seguimiento a la aplicación de los conocimientos sobre RSE y contribución del personal al desarrollo de la empresa.	2	3	5	10
		Brindar herramientas como capacitación a los colaboradores para que contribuyan con el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa.	4	1	5	10
Identificar las acciones de RSE que se realizan actualmente en la empresa.	Dirección empresarial	Hacer seguimiento a las áreas que desarrollan actividades de RSE.	1	5	5	11
		Generar mejoras en los procesos de las áreas implicadas encaminado a RSE.	3	3	3	9
		Tener un mecanismo de control que permita evaluar las	3	3	3	9

Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
		actividades realizadas por cada área				
Recurso Humano	Diseñar manuales de funciones.	4	2	4	10	
	Incentivar las políticas como el reciclaje y los valores de la empresa	1	5	5	11	

Nota Autoría propia

Para este caso el objetivo con mayor importancia es establecer un modelo de comunicación efectiva con los grupos de interés, tomando como beneficio que el costo es mínimo ya que la utilización de redes sociales es gratuita. Además, que la cantidad de personas contactadas es superior a otros medios de comunicación.

### 11.5. Matriz de plan de acción

Tabla 21

*Matriz de plan de acción*

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Establecer un modelo de comunicación efectiva con los grupos de interés.	Determinar los grupos de interés para la empresa y evaluar la importancia e impacto que tienen.	Esto ayuda a dar provecho a los recursos de la empresa, a priorizar los elementos	Gerente y grupo asesor	Febrero de 2018	Marzo del 2018	\$ <u>1.200.000. Ver anexo F</u>
	Generar notificaciones por redes sociales y así tener comunicación y dialogo continuo con los grupos de interés.	Registrarse en redes sociales como Facebook, Twitter. Para tener informados a los grupos de interés sobre lo que acontece en la organización y como pueden interactuar con ella.	Gerente, grupo asesor ,personal mercado y publicidad	Marzo de 2018	Abril del 2018	<u>1.200.000. Ver anexo F</u>
Incentivar la interiorización y puesta en práctica de la RSE en los	A través del conocimiento brindado en capacitaciones	Al brindar capacitaciones y concientización a los colaboradores	Área de capacitación o capacitador y el gerente	Febrero de 2018	Marzo del 2018	<u>1.200.000. Ver anexo F</u>

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
colaboradores de la empresa por medio de campañas	Realizar campañas sobre RSE como el reciclaje	Tener desechos que pueda reutilizar la empresa o que se vendan a empresas que los puedan transformar y tener un beneficio económico para la empresa	Gerente , recurso humano de la empresa y grupo asesor	Marzo de 2018	Mayo del 2018	<a href="#">1.200.000. Ver anexo F</a>
Identificar las acciones de RSE que se realizan actualmente en la empresa.	En cada área de la empresa hacer un listado de las actividades que contribuyen a la RSE en la empresa	Al tener presente cuales son las acciones que contribuyen con la RSE se pueden tomar acciones de fortalecen ciento de las mismas implementación en las áreas que no se genera	Gerencia, producción y personal administrativo	Marzo de 2018	Junio del 2018	<a href="#">1.200.000. Ver anexo F</a>

Nota autoría propia

## 11.6. Indicadores

Tabla 22

*Indicadores RSE*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
Redes sociales	Determinar la cantidad de ventas que se pueden realizar por medios virtuales y si es o no provechoso para la empresa el tener estos medios de comunicación. Confirmar si la cantidad de clientes contactados por redes sociales está siendo efectivo para la venta de los productos ofrecidos por la empresa.	$\frac{\text{cantidad de clientes virtuales}}{\text{ventas virtuales}} \times 100$ $\frac{\text{cantidad de ventas virtuales}}{\text{ventas totales}} \times 100$	5 % ventas mensuales sea a clientes que se hayan contactado por medio de redes sociales.	Busca confirmar que cantidad de clientes es contactado por medios digitales y cuántos de ellos son provechosos para la empresa y su actividad comercial.
Campaña RSE	La efectividad de las campañas aplicadas a la empresa Como el reciclaje y el dinero que puede generar por su venta a empresas que transforme o reutilicen los desechos.	$\frac{\text{cantidad residuos clasificados}}{\text{residuos totales}} \times 100$	0% de residuos de la empresa tengan un mejor manejo y clasificación para que sean bien aprovechados 5 % de los ingresos no operacionales sea	Refleja el impacto que ha tenido las campañas propuestas por la empresa en gastos y en ingresos no operacionales de la empresa.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
		$\frac{\text{ingreso por venta residuos}}{\text{Ingresos no operacionales}} \times 10$	por campañas de RSE.	
Procesos de RES	Compromiso de cada área de la empresa con el desarrollo de las campañas como lo es el consumo de energía, de agua, el reciclaje y manejo de residuos que se manejan en la empresa.	$\frac{\text{consumo de enrgia del mes anterior}}{\text{consumo actual de energia}} \times 100$	El 3% de disminución en el consumo de energía y de agua según el área.	Hacer un comparativo en los meses anteriores en el gasto de agua, energía o según sea el caso
Relaciones con los clientes	Reducir el nivel de reclamaciones de los pedidos entregados	$\# \text{ de reclamaciones} \div \# \text{ de pedidos entregados}$	No superar el 30% de las reclamaciones de los pedidos entregados	Se busca la fidelidad y la recompra de los productos.

Nota Autoría propia

## 12. Gestión financiera

La Gestión financiera es un área funcional de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Nunes, 2016)

La gestión financiera permite crear un proceso fundamental basado en tendencias actuales, reales, numéricas y efectivas que le permitirán a la empresa no solo crear un valor agregados basado en toma de decisiones óptimas que convengan financieramente a la empresa, si no también actuar frente a cualquier plan de mejora que implique inversión o inyección de capital y optimización de recursos financieros y otras gestiones que son consolidadas por medio de una correcta gestión financiera.

Determinar las necesidades de los recursos financieros, identificar los que es realmente importante para suplir en forma de recursos y satisfacción de necesidades, con lo anterior se lleva una trazabilidad de recursos disponibles de manera interna y externa permite su cálculo y posterior análisis y evaluación, la aplicación cautelosa de los recursos financieros su disposición, manejar, utilización , incluyendo los excedentes de tesorería permiten desarrollar de manera óptima una estructura financiera equilibrada y adecuada teniendo en cuenta conceptos claves para el desarrollo financiero de eficiencia y rentabilidad, dentro de la gestión financiera habla de un concepto clave reconocido como la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en porcentaje o en valores. (Gerencie.com, 2010)

Al mismo tiempo la gestión financiera permite diseñar de manera clara informes del estado de la misma gestión, dispone un análisis financiero en el cual se incluye toda la información y movimientos financieros por los cuales se obtuvieron dichos resultados y su vez permite reconocer los factores claves que impidieron un mejor resultado, y de esta manera crear un plan o acción de mejora que da espacio a obtener mayor rentabilidad de los procesos financieros, y recopilar respuestas seguras basadas en datos numéricos acerca de la situación financiera y

posicionamiento en el mercado competitivo por parte de la empresa, dicho análisis con respecto a la viabilidad económica de determinados proyectos le da una mirada futurista y realista sobre las inversiones financieras necesarias del ente económico.

En la actualidad la correcta dirección financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales de la economía y de las finanzas, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar nuevas y diferentes prácticas de gestión. No nos cabe duda de que aspectos como la globalidad, la ética, la ecuanimidad, la integración y la tecnología deben estar presentes en las decisiones y actuaciones que desarrollen los directivos financieros de las organizaciones del siglo XXI, así mismo es importante facilitar toda expresión financiera, que la información permita de manera clara entender el estado actual económico de la empresa, esto con el fin de desarrollar un empoderamiento concreto sobre las áreas afectadas, las áreas bien orientadas para controlar un mejoramiento continuo sobre dichas oportunidades y los procesos de inversión que se mantenga en la actualidad del movimiento.

El estudio de esta disciplina es clave para el buen funcionamiento de los negocios, pues las decisiones financieras incorrectas pueden llevar a una empresa a formar parte de la lista de compañías que han cesado en sus actividades. (Martel & Major, 2011)

La gestión financiera no solo permite el flujo correcto de la actividad normal de la empresa, permite interactuar entre todas las áreas en sinergia tomando decisiones basadas en datos numéricos, todas las empresas en el transcurso del tiempo deben tomar decisiones que no pueden arriesgar la rentabilidad de empresa y en su mayoría dichas decisiones son financieras, es por eso tan importante desarrollar planes de acciones que permitan minimizar todas las opciones de riesgos y eliminar las posibilidades de pérdidas, o al mismo tiempo con dichos datos de manera analizada crear planes de contingencia que puedan mitigar errores o sus posibles soluciones .

## 12.1. Diagnóstico

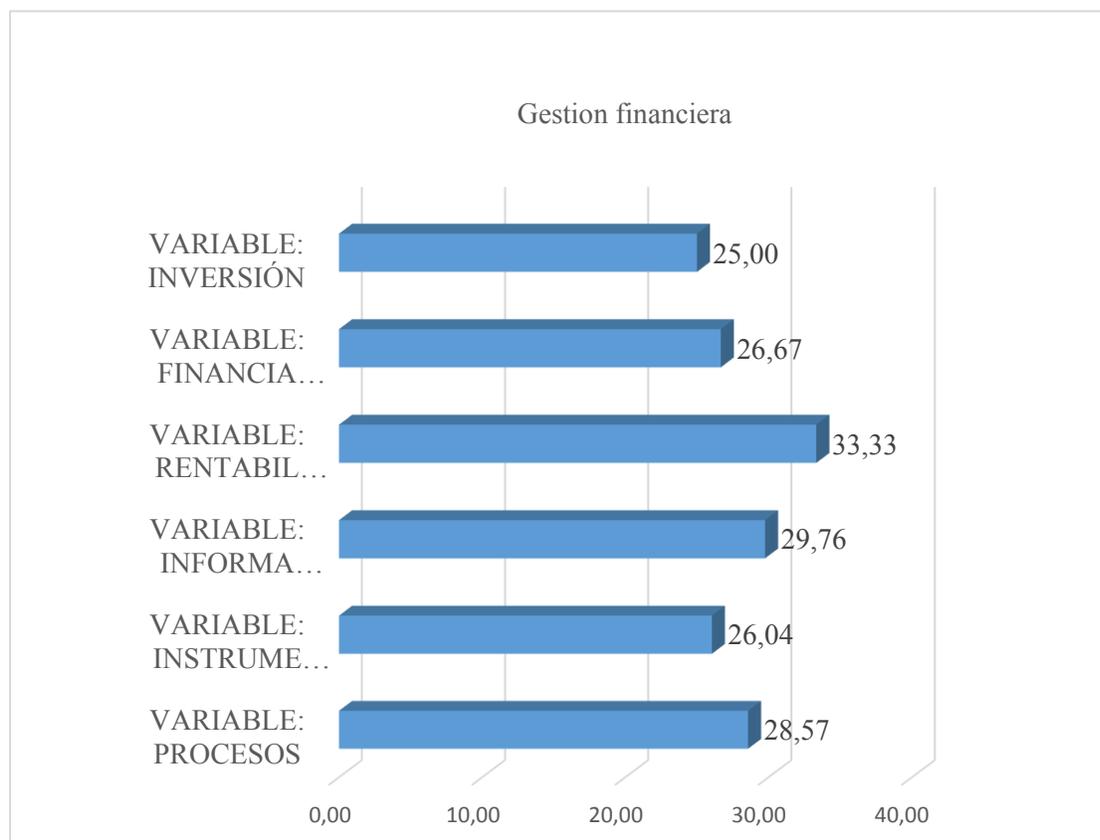


Figura 10. Gestión financiera MMGO. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

**12.1.1 Análisis de vertical.**

Tabla 23

*Análisis Vertical*

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>			
<b>Empresa:</b>	REPUESTOS SUGARCO S.A.S		
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>0%</b>
CAJA	\$ 5.466	\$ 8.390	0%
BANCOS	\$ 143.677	\$ 227.988	7%
CLIENTES	\$ 762.947	\$ 667.741	35%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES (CP)	\$ 3.578	\$ 78.246	0%
ANTICIPOS Y AVANCES (CP)	\$ 9.495	\$ 10.884	0%
ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR (CP)	\$ 85.138	\$ 85.799	4%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES (CP)	\$ 8.379	\$ 0	0%
PROVISIONES (CP)	\$ 0	\$ 33.990	0%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMP.	\$ 1.093.800	\$ 1.114.455	50%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.112.480</b>	<b>\$ 2.227.493</b>	<b>96%</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 88.294	\$ 2.721	4%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 88.294</b>	<b>\$ 2.721</b>	<b>4%</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 2.200.774</b>	<b>\$ 2.230.214</b>	<b>100%</b>
PROVEEDORES (CP)	\$ 458.995	\$ 659.849	70%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)	\$ 25.827	\$ 32.959	4%
RETENCIÓN EN LA NOTA (CP)	\$ 7.551	\$ 8.083	1%

IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)	\$ 0	\$ 526	0%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)	\$ 511	\$ 480	0%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS (CP)	\$ 131.586	\$ 104.988	20%
OBLIGACIONES LABORALES (CP)	\$ 31.393	\$ 22.357	5%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS (CP)	\$ 27	\$ 6.107	0%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS (CP)	\$ 0	\$ 931	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 655.890</b>	<b>\$ 836.280</b>	<b>100%</b>
DEUDAS BANCARIAS Y FINANCIERAS LP	\$ 0	\$ 0	0%
OTROS PASIVOS A PAGAR DE LP	\$ 0	\$ 0	0%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>\$ 655.890</b>	<b>\$ 836.280</b>	<b>100%</b>
APORTE SOCIAL	\$ 100.000	\$ 100.000	6%
RESERVAS	\$ 44.110	\$ 44.110	3%
REVALORIZACION DEL APORTE SOCIAL	\$ 5.160	\$ 5.160	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 150.950	\$ 121.489	10%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 1.244.664	\$ 1.123.175	81%
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 1.544.884</b>	<b>\$ 1.393.934</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS + CC</b>	<b>\$ 2.200.774</b>	<b>\$ 2.230.214</b>	

Nota: Autoría propia

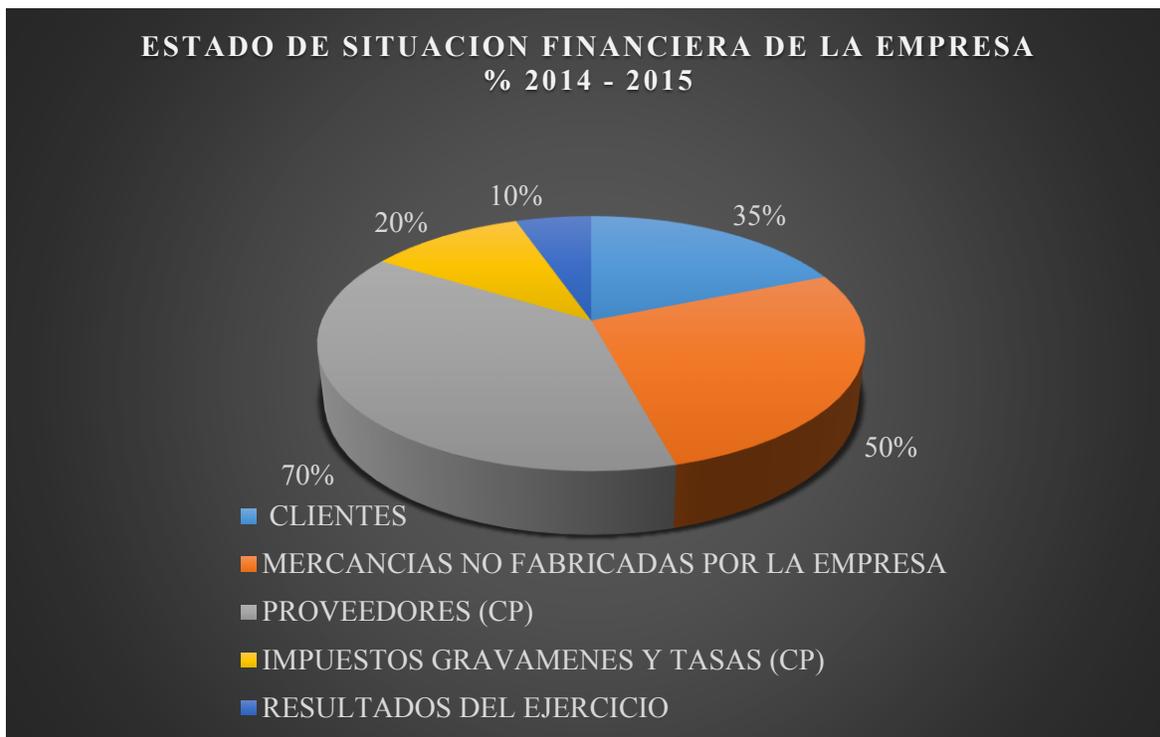


Figura 11. Análisis Vertical Estado de la situación financiera de la empresa. Nota: Autoría propia

Tabla 24

*Análisis Vertical, Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2014	0%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	100%
<i>MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</i>	<i>\$ 3.415.135</i>	<i>\$ 3.526.855</i>	<i>77%</i>
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.029.485	\$ 1.027.959	23%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 727.682	\$ 703.764	16%
MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 115.135	\$ 92.311	3%
(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 842.817	\$ 796.075	19%
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>\$ 186.668</b>	<b>\$ 231.884</b>	<b>4%</b>
MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 168.639	\$ 82.939	4%
MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -113.595	\$ -113.935	-3%
INTERESES	\$ 0	\$ -175	0%
UTILIDAD a/IMPUESTOS (EBT)	\$ 241.712	\$ 200.713	5%
MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ -90.762	\$ -79.399	-2%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 150.950</b>	<b>\$ 121.314</b>	<b>3%</b>

Nota: Autoría propia

Realizando el análisis vertical de la empresa se logra evidenciar aspectos relevantes tales como, los clientes representan el 35% del activo de la empresa, se debe analizar la rotación de la misma dentro del proceso financiero por otra parte los inventarios de la compañía representan el 50% del total de los activos, este valor es razonable teniendo en cuenta que la empresa es una comercializadora es este caso de artículo para vehículos de carga pesada y son artículos que requieren almacenamientos, los impuestos generados de la misma comercialización está representada en un 20% del total de sus pasivos, analizando también su patrimonio cerca del 91% está constituido por los resultados de los ejercicios el actual y anteriores y el costo de ventas representado en un 77% del total de los ingresos operaciones dejando así un margen de utilidad bruta del 23% un porcentaje considerable, el margen de utilidad neta incrementa para el año 2015 al 3% es importante obtener una comparación con el margen del sector para identificar si la compañía se encuentra en mismo crecimiento del sector, de igual manera consideramos que si la rentabilidad es inferior al IPC, la compañía no está generando valor.



Figura 12. Análisis Vertical, Estado de Resultados. Nota: Autoría propia.

**2.1.2. Análisis horizontal.**

Tabla 25

*Análisis Horizontal, Estado situación financiera de la empresa*

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>VAR RELATIV A</b>	<b>VAR ABSOLUT A</b>
CAJA	\$ 5.466	\$ 8.390	-\$2.924	-53%
BANCOS	\$ 143.677	\$ 227.988	-\$84.311	-59%
CLIENTES	\$ 762.947	\$ 667.741	\$95.206	12%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES (CP)	\$ 3.578	\$ 78.246	-\$74.668	-2087%
ANTICIPOS Y AVANCES (CP)	\$ 9.495	\$ 10.884	-\$1.389	-15%
ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR (CP)	\$ 85.138	\$ 85.799	-\$661	-1%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES (CP)	\$ 8.379	\$ 0	\$8.379	100%
PROVISIONES (CP)	\$ 0	\$ 33.990	-\$33.990	-100%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMP.	\$	\$	-\$20.655	-2%
	1.093.800	1.114.455		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$	\$	-\$115.013	-5%
	2.112.480	2.227.493		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 88.294	\$ 2.721	\$ 85.573	97%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 88.294	\$ 2.721	\$ 85.573	97%

ACTIVOS TOTALES	\$	\$	\$ -29.440	-1%
	2.200.774	2.230.214		
PROVEEDORES (CP)	\$ 458.995	\$ 659.849	\$ -200.854	-44%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)	\$ 25.827	\$ 32.959	\$ -7.132	-28%
RETENCION EN LA NOTA (CP)	\$ 7.551	\$ 8.083	\$ -532	-7%
IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)	\$ 0	\$ 526	\$ -526	-100%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)	\$ 511	\$ 480	\$ 31	6%
IMPUESTOS GRAVÃ• MENES Y TASAS (CP)	\$ 131.586	\$ 104.988	\$ 26.598	20%
OBLIGACIONES LABORALES (CP)	\$ 31.393	\$ 22.357	\$ 9.036	29%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS (CP)	\$ 27	\$ 6.107	\$ -6.080	-22519%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS (CP)	\$ 0	\$ 931	\$ -931	-100%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-28%
Deudas bancarias y financieras LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%
Otros pasivos a pagar de LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0%
<b>PASIVOS TOTALES</b>	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-28%
APORTE SOCIAL	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 0	0%
RESERVAS	\$ 44.110	\$ 44.110	\$ 0	0%
REVALORIZACI3N DEL APORTE SOCIAL	\$ 5.160	\$ 5.160	\$ 0	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 150.950	\$ 121.489	\$ 29.461	20%

UTILIDADES ACUMULADAS	\$	\$	\$ 121.489	10%
	1.244.664	1.123.175		
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	\$	\$	\$ 150.950	10%
	1.544.884	1.393.934		
<b>PASIVOS + CC</b>	\$	\$	\$ -29.440	-1%
	2.200.774	2.230.214		

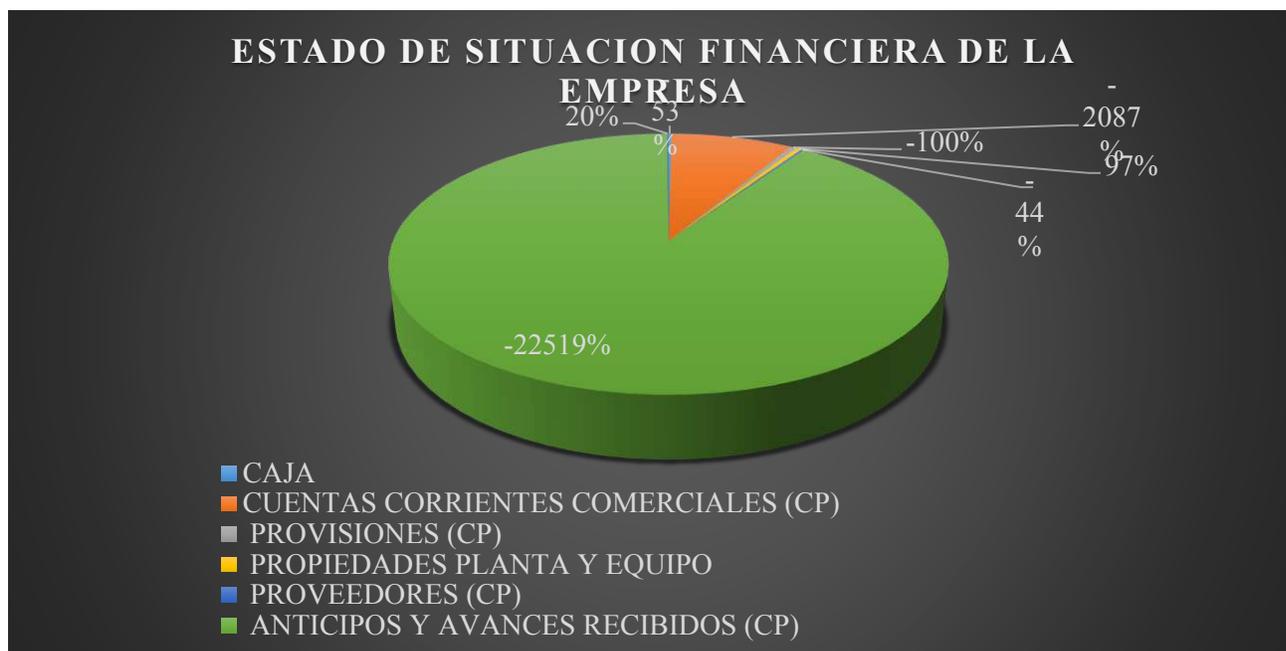


Figura 13. Análisis Horizontal, Estado de la situación financiera de la empresa. Nota: Autoría propia

Tabla 26

*Análisis Horizontal, estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2014	VAR RELATIVA	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 3.415.135	\$ 3.526.855	\$ -111.720	-3%
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.029.485	\$ 1.027.959	\$ 1.526	0%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 727.682	\$ 703.764	\$ 23.918	3%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ 115.135	\$ 92.311	\$ 22.824	20%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 842.817	\$ 796.075	\$ 46.742	6%
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-24%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 168.639	\$ 82.939	\$ 85.700	51%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -113.595	\$ -113.935	\$ 340	0%
INTERESES	\$ 0	\$ -175	\$ 175	-100%
UTILIDAD a/IMPUESTOS (EBT)	\$ 241.712	\$ 200.713	\$ 40.999	17%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ -90.762	\$ -79.399	\$ -11.363	13%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 150.950	\$ 121.314	\$ 29.636	20%

Nota: Autoría propia

Realizando el análisis horizontal de la empresa se logra evidenciar aspectos relevantes tales como inicialmente en la cuenta de caja y bancos se evidencia una disminución superior al 50% pese a que la cuenta de clientes tan solo haya crecido un 12%, a partir de estas variación porcentual se deduce que su comportamiento no está asociado al incremento en ventas a con pago en crédito, así mismo se observa un porcentaje bastante considerable en la disminución de las cuentas corrientes comerciales, se evidencia un incremento importante con un porcentaje del 97% en la cuenta de PPYE, esto se puede asociar con la disminución de las cuentas del efectivo específicamente en (Caja y Bancos). La cuenta de proveedores sigue la principal Nota de financiación de la compañía, respecto al año 2015 una disminución del 44% frente al año inmediatamente anterior. Su comportamiento por el monto puede estar asociada directamente a la disminución de las cuentas corrientes comerciales por otra parte la cuenta de anticipos y avances retenidos presenta una disminución importante casi llevada el 0% , para el último año la empresa presenta un incremento en los resultados del ejercicio con un crecimiento importante del 20%. Sin embargo la utilidad bruta es muy mínima con referencia a los ingresos no operacionales dejando este un 0% de incremento, el aumento fue del 51% de los ingresos no operacionales.



Figura 14. Análisis Horizontal, Estado de resultados. Nota: Autoría propia

**12.1.3. Razones financieras.**

Tabla 27

*Liquidez*

ANALISIS FINANCIERO	2015	2014	VAR RELATIVA	VAR ABSOLUTA
<b>ANALISIS DE LA LIQUIDEZ</b>				
Activo Corriente	\$ 2.112.480	\$ 2.227.493	\$ -115.013	-5,4%
(-) Pasivo Corriente	\$ -655.890	\$ -836.280	\$ 180.390	-27,5%
(=) Capital de Trabajo	\$ 1.456.590	\$ 1.391.213	\$ 65.377	4,5%
(/) Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,5%
(=) Capital de Trabajo/Ventas	32,8%	30,5%	0,02 ppm	6,8%
(/) Total de Activos	\$ 2.200.774	\$ 2.230.214	\$ -29.440	-1,3%
(=) Capital de Trabajo/Activos	66,2%	62,4%	0,04 pp	5,7%
Activo Corriente	\$ 2.112.480	\$ 2.227.493	\$ -115.013	-5,4%
(/) Pasivo Corriente	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-27,5%
(=) Razón de Liquidez	3,2	2,7	0,56 p	17,3%
Activo Corriente	\$ 2.112.480	\$ 2.227.493	\$ -115.013	-5,4%
(-) Inventarios	\$ -1.093.800	\$ -1.114.455	\$ 20.655	-1,9%
(/) Pasivo Corriente	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-27,5%
(=) Prueba Acida	1,6	1,3	0,22 p	14,3%

Disponibilidades + Inversiones Transitorias	\$ 912.090	\$ 904.119	\$ 7.971	0,9%
(/) Pasivo Corriente	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-27,5%
(=) Prueba Defensiva	139,1%	108,1%	0,31 pp	22,3%

Nota: Autoría propia.

Por cada peso de Deuda Exigible en el Corto Plazo, la empresa cuenta con 3,2 pesos para pagarla; 0,56 puntos más que el año anterior. Si excluimos los Inventarios, la empresa cuenta con 3,2 para pagarla; 0,54 puntos porcentuales más que el año anterior.

Según la Prueba Defensiva, la empresa cuenta con 141,1% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta. Asimismo, El Capital de Trabajo nos muestra que la empresa cuenta con recursos para pagar sus obligaciones.

Tabla 28

*Actividad*

<b>ANÁLISIS DE ACTIVIDAD</b>	2015	2014	VAR RELATIVA	VAR ABSOLUTA
Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
(/) Cuentas a Cobrar Clientes	\$ 762.947	\$ 667.741	\$ 95.206	14,3%
(=) Rotación de Cuentas por Cobrar	5,8	6,8	-1,00 p	-14,6%
( / Días Bancarios para Rotación)	360	360	\$ 0	0,0%
(=) Días de Cuentas por Cobrar	61,8	52,8	9,0 Días	17,1%
Costo de las Mercaderías Vendidas	\$ 3.415.135	\$ 3.526.855	\$ -111.720	-3,2%
(/) Inventarios	\$ 1.093.800	\$ 1.114.455	\$ -20.655	-1,9%

(=) Rotación de Stocks	3,1	3,2	-0,04 p	-1,3%
( / Días Bancarios para Rotación)	360	360	\$ 0	0,0%
(=) Días de Inventarios	115,3	113,8	1,5 Días	1,4%
Compras	\$ 1.093.800	\$ 1.114.455	\$ -20.655	-1,9%
(/) Cuentas a Pagar Proveedores	\$ 458.995	\$ 659.849	\$ -200.854	-30,4%
(=) Rotación de Cuentas por Pagar	2,4	1,7	0,69 p	41,1%
( / Días Bancarios para Rotación)	360	360	\$ 0	0,0%
(=) Días de Cuentas por Pagar	151,1	213,1	-62,1 Días	-29,1%
CICLO OPERATIVO	177,1	166,5	10,6 Días	6,3%
CICLO DE CAJA	26,0	-46,6	72,6 Días	-155,8%
Disponibilidades + Inversiones Transitorias	\$ 912.090	\$ 904.119	\$ 7.971	0,9%
( x) Días Bancarios para Rotación	360	360	\$ 0	0,0%
(/) Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
(=) Días de Caja y Bancos	73,9	71,5	2,4 Días	3,4%
(=) Caja y Bancos / Activos Totales	41,4%	40,5%	0,01 pp	2,2%
Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
Activos Totales	\$ 2.200.774	\$ 2.230.214	\$ -29.440	-1,3%
(=) Rotación de Activos	2,0	2,0	-0,02 p	-1,1%
Activos Fijos	\$ 88.294	\$ 2.721	\$ 85.573	3144,9%
(=) Rotación de Activos Fijos	50,3	1673,9	-1623,61 p	-97,0%

Mientras que las Cuentas por Cobrar se convierten en Efectivo en promedio en 62 días, los Inventarios lo hacen en 115 días. Asimismo, el Ciclo Operativo de la Empresa es de 177 días. Dado que la empresa consigue financiamiento de los proveedores en promedio por 151 días, el Ciclo de Conversión de Caja es de 26 días.

La empresa está colocando entre sus clientes 2 veces el Valor de su inversión en Activos Totales, y 50,3 veces el de sus Activos Fijos. En cuanto a su Liquidez, cuenta con 74 días de Caja para cubrir las Ventas. La Caja y las Inversiones Transitorias representan el 0,4 % de sus Activos Totales

Tabla 29

*Rentabilidad*

<b>ANALISIS DE LA RENTABILIDAD</b>			<b>VAR RELATIVA</b>	<b>VAR ABSOLUTA</b>
Utilidad Bruta	\$ 1.029.485	\$ 1.027.959	\$ 1.526	0,1%
(/) Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
(=) Margen Bruto	23,2%	22,6%	0,01 pp	2,6%
Utilidad Operativa (EBIT)	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-19,5%
(/) Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
(=) Margen Operativo EBIT	4,2%	5,1%	-0,01 pp	-17,5%
Utilidad Operativa (EBITDA)	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-19,5%
(/) Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
(=) Margen Operativo EBITDA	4,2%	5,1%	-0,01 pp	-17,5%
Resultado Neto	\$ 150.950	\$ 121.314	\$ 29.636	24,4%
(/) Ingresos por Ventas	\$ 4.444.620	\$ 4.554.814	\$ -110.194	-2,4%
(=) Margen Neto	3,4%	2,7%	0,01 pp	27,5%
Resultado Neto	\$ 150.950	\$ 121.314	\$ 29.636	24,4%
(/) Activos Totales	\$ 2.200.774	\$ 2.230.214	\$ -29.440	-1,3%

(=) ROA	6,9%	5,4%	0,01 pp	26,1%
Resultado Neto (Net Income)	\$ 150.950	\$ 121.314	\$ 29.636	24,4%
(/) PN	\$ 2.200.774	\$ 2.230.214	\$ -29.440	-1,3%
(=) ROE	6,9%	5,4%	0,01 pp	26,1%
Tasa Efectiva de Impuestos (t)	-37,5%	-39,6%	0,02 p	-5,1%
NOPAT = EBIT*(1-T)	\$ 256.761	\$ 323.614	\$ -66.853	-20,7%
(/) Capital Invertido	\$ 1.544.884	\$ 1.393.934	\$ 150.950	10,8%
(=) ROIC	16,6%	23,2%	-0,07 pp	-28,4%

Tabla 30

## Solvencia

<b>ANALISIS DE LA SOLVENCIA</b>			<b>VAR RELATIVA</b>	<b>VAR ABSOLUTA</b>
Pasivo Total	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-21,6%
(/) PN Total	\$ 1.544.884	\$ 1.393.934	\$ 150.950	10,8%
(=) Estructura de Capital	0,4	0,6	-0,18 p	-29,2%
Pasivo Total	\$ 655.890	\$ 836.280	\$ -180.390	-21,6%
(/) Activo Total	\$ 2.200.774	\$ 2.230.214	\$ -29.440	-1,3%
(=) Razón de Endeudamiento	0,3	0,4	-0,08 p	-20,5%
Utilidad Bruta	\$ 1.029.485	\$ 1.027.959	\$ 1.526	0,1%
(/) EBIT	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-19,5%
(=) Leverage Operativo	5,5	4,4	1,08 p	24,4%
EBIT	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-19,5%
(/) EBT	\$ 168.639	\$ 82.939	\$ 85.700	103,3%
(=) Leverage Financiero	1,1	2,8	-1,69 p	-60,4%
(=) Leverage Combinado	6,1	12,4	-6,29 p	-50,7%

ROE	6,9%	5,4%	0,01 p	26,1%
ROIC	16,6%	23,2%	-0,07 p	-28,4%
(=) GRADO APALANCAM. ROE/ROIC	0,4	0,2	0,18 p	76,1%

Tabla 31

*Cobertura*

<b>ANALISIS DE LA COBERTURA</b>			<b>VAR RELATIVA</b>	<b>VAR ABSOLUTA</b>
Deuda Financiera CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Deuda Financiera LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
(=) Concentración Deuda CP	0,0%	0,0%	0,00 pp	
Intereses Financieros	\$ 0	\$ -175	\$ 175	
(/) Deuda Total Promedio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
(=) Tasa Promedio de Endeudamiento	0,0%	0,0%	0,00 p	
EBIT	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-19,5%
(/) Intereses Financieros	\$ 0	\$ -175	\$ 175	
(=) Cobertura de Intereses	0,0	-1325,1	1325,05 p	
EBIT	\$ 186.668	\$ 231.884	\$ -45.216	-19,5%
(/) Deuda Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
(=) Cobertura de Deuda	0,0	0,0	0,00 p	
Utilidad Bruta	\$ 1.029.485	\$ 1.027.959	\$ 1.526	0,1%
(/) Gastos Fijos	\$ 842.817	\$ 796.075	\$ 46.742	5,9%
(=) Cobertura de Gastos Fijos	1,2	1,3	-0,07 p	-5,4%

## 12.1.4. Análisis dupont.

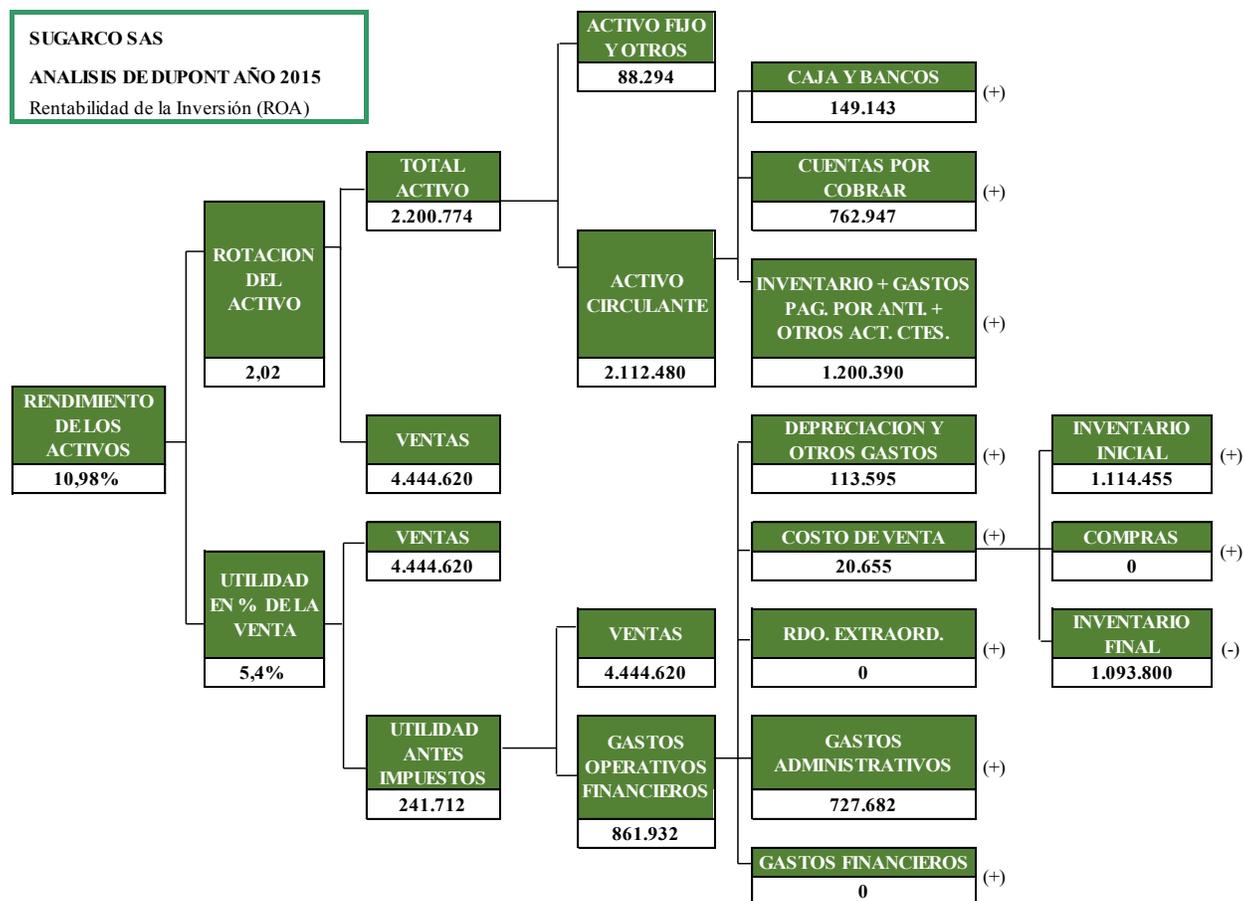


Figura 15. Análisis Dupont 2015. Nota: Autoría propia

La empresa cuenta con un retorno a la inversión que lo vemos reflejado en gran parte a la baja rotación de cartera que tienen, en consecuencia el paz y salvo no solo con los proveedores si no también con los clientes permite de manera positiva, el retorno a dicha inversión y la rentabilidad conocida como utilidad después del ejercicio, dentro del sistema de acopio y planeación la empresa demuestra la poca capacidad que le permite identificar nuevas tendencias del mercado también le da la oportunidad de iniciar proyectos con la estandarización de información contable para la toma de decisiones basados en datos financieros reales y concretas, por otra parte contamos con un porcentaje para evaluar dentro de la variable financiera podemos identificar que la empresa cuenta con herramientas para la proyección y la estrategia sin embargo las decisiones de financiación no se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas, por último y con un porcentaje más relevante se encuentra la variable de información donde de deriva claramente la intención de su objeto social claro y determinado y la correcta utilización de la información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción de su actividad económica.

## **12.2. Propuesta de mejora**

La empresa no elabora planes para adaptarse al entorno sin embargo cuenta con el recurso para realizar estrategias que le permita ser más competitivo en el mercado, y le crear un proyección a futuro que le otorga la posibilidad de ser más competitivo, para esto la empresa reconoce su actividad económica y esta orienta en su totalidad a dicha identidad, pero sus decisiones no son tomadas en base a registros financieros que permitan crear la dinámica entre ventas, rentabilidad y de inversiones.

La propuesta de mejora, consiste en la implantación de un programa contable de acuerdo al diagnóstico realizado en la matriz MMGO encontramos oportunidades de mejora en las áreas financieras. Nuestra propuesta se concentró en el área de contabilidad, debido que no se tiene un control de la información que se maneja:

No se realiza los debidos análisis a los estados financieros.

No se cuenta con la información a tiempo para las toma de decisiones

No se tienen proyecciones, claras y exitosas.

No se elaboran informes gerenciales, que permita dar un estado determinado por tiempo de la situación actual de la empresa.

### 12.3. Plan de acción

Nuestra propuesta a la compañía es la adquisición de un paquete contable World Office que contiene los siguientes módulos:

Contabilidad	Terceros
Automatización de Documentos	Bancos
Impuestos	Conciliación Bancaria
Cartera	Presupuesto Financiero
Cuentas por pagar	Presupuesto Comercial
Inventarios	Centro de Costos
Activos Fijos	Nomina Automática
Activos Diferidos	Producción Moneda Extranjera
Ventas	Diseñador de documentos
Puntos de venta	Excel
Facturación en bloque	Indicadores financieros
Compras	Seguridad

Figura 16. Módulo que ofrece el programa Nota Autoría propia.

De esta manera la empresa podrá obtener resultados reflejados de la siguiente manera:

La versión enfocada a empresas de cualquier tamaño y actividad económica que requieren manejar grandes volúmenes de información, permitiéndole optimizar los recursos existentes con herramientas de planeación y control.

Brinda apoyo permanente de manera integral en todas las áreas de operación de la empresa como recursos humanos, inventarios, contabilidad, cartera, proveedores, seguridad de información, impuestos, tesorería, comercial, compras, presupuesto, auditoría, producción, transacciones en otras monedas e importaciones, teniendo - a su disposición en todo momento la información necesaria para la toma de decisiones.

Incluye las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y cumple con todas las exigencias del nuevo modelo financiero.

CUADRO COMPARATIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS		
FACTOR	VENTAJA	DESVENTAJA
<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</b>	Aumenta el rendimiento de cada uno de los operarios que interactúan con el software con datos más exactos y u oportunos a la hora de tomar decisiones.	el trabajo se hace más dispendioso a la hora de solicitarle un informe y no obtiene la base de costos integrada
<b>OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS</b>	Con la implementación del nuevo software se obtiene una disminución de \$1.242.995 que representa mas módulos a menor costo con una mayor efectividad	se paga 7.158.995 en los que representan menos módulos especializados en el tema de costos y contables y se hace más complejo Mas aserías 7.600,000
<b>DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	fomentar una política de indicadores donde mida más efectivamente la productividad de la compañía a través de nuestro sistema implementado	no nos permite medir indicadores acertados por no tener un sistema más efectivo
<b>OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS</b>	nos permite controlar de una manera más asertiva nuestras inversiones ya que contaremos con un sistema de costos más efectivo	la toma de decisiones hace más compleja porque no contamos un sistema claro en costos

Figura 17. Beneficios Cuantitativos. Nota: Autoría propia.

Disposición y distribución de tiempo:

Primera semana: Plan de información y formación de los afectados

Segunda semana: Identificación de necesidades

Tercera semana: Prueba Piloto

Cuarta semana: Periodo transitorio de coexistencia de ambos sistemas, proceso de transición.

**Cotización: \$3.480.00** [Ver anexo C](#)

**Este valor incluye:**

- Licencias de uso del software **World Office** en la versión adquirida.
- Actualizaciones por 1 año. (cualquier mejora del sistema o cambios de ley)
- Capacitaciones ilimitadas por 1 año según los parámetros descritos en la sección "Capacitación" de esta cotización.
- Soporte por 1 año de acuerdo a los esquemas enumerados en la sección "Soporte" de esta cotización.
- Aplicación de NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) completamente integrada.

Los valores anteriores incluyen impuesto a las ventas, podrán aplicar otros impuestos que se calculan al momento de la generación de la proforma para pago.

**12.4. Indicadores**

Tabla 32

*Indicadores gestión financiera*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Apoyo contable de otras áreas	Pérdida de tiempo por la no disposición y organización en la información especialmente financiera y contable.	$\text{Tiempos en consultas externas al día} \div \# \text{ de horas en ejecución día}$	90% efectividad
Margen bruto	Rentabilidad	$\text{Utilidad} \div \text{Ingresos Operacionales}$	30%
Margen operacional	Rentabilidad	$\text{Utilidad operacional} \div \text{Ingresos Operacionales}$	30%

Nota Autoría propia

### 13. Gestión de mercado

Según Philip Kotler es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. La gestión de mercados involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc.

La gestión de mercados es la relación que se crea a partir de la identificación de una necesidad y la solución que se le da por medio de un bien o servicio, esto automáticamente demanda un proceso determinada donde la gestión debe ser desarrollado con herramientas, y un estudio de mercadeo preciso que permita determinar si el producto o servicio cumple realmente con las solicitudes del consumidor y adicionalmente la satisface de manera completa.

REPUESTOS SUGARCO S.A.S, fue creada en 1995 con la intención de suplir el mercado de la reposición de partes para buses de transporte público, debido a que en esa época el sector donde vivía la familia hoy dueña de la empresa se realizaba el mantenimiento de buses que operaban en esos años, un mercado bastante amplio para la época al cabo de 5 años el mercado se encargó de cambiar el direccionamiento de esta empresa enfocándose así en productos para el transporte masivo de mercancías, de esto modo el negocio familiar se amplió la prospección de negocios que REPUESTOS SUGARCO S.A.S tenía para ese momento. La empresa en sus inicios funcionó en la casa de sus dueños la familia González Vargas.

Dentro del proceso de investigación se evidenciaron algunos síntomas, donde se presenta la oportunidad de plantear estrategias y herramientas de gestión enfocadas en el mercado actual, con el fin establecer, identificar y plantear las mejoras que se pueden realizar durante el proceso de fabricación, comercialización y medios de publicidad de todos los productos con los que cuenta el portafolio.

Se identificaron acciones de mejora directamente en la ausencia que tiene REPUESTOS SUGARCO S.A.S, de un área que permita establecer y desarrollar ideas de productos específicamente de carrocería pesada, autopartes, repuestos, accesorios de lujo, etc. para la incursión en nuevos mercados y en proceso de comercialización locales, regionales e internacionales. Adicionalmente que mida la satisfacción del cliente y todos los grupos de interés que se ven relacionados con la implementación de innovación y de optimización de tecnología.

### 13.1. Diagnóstico

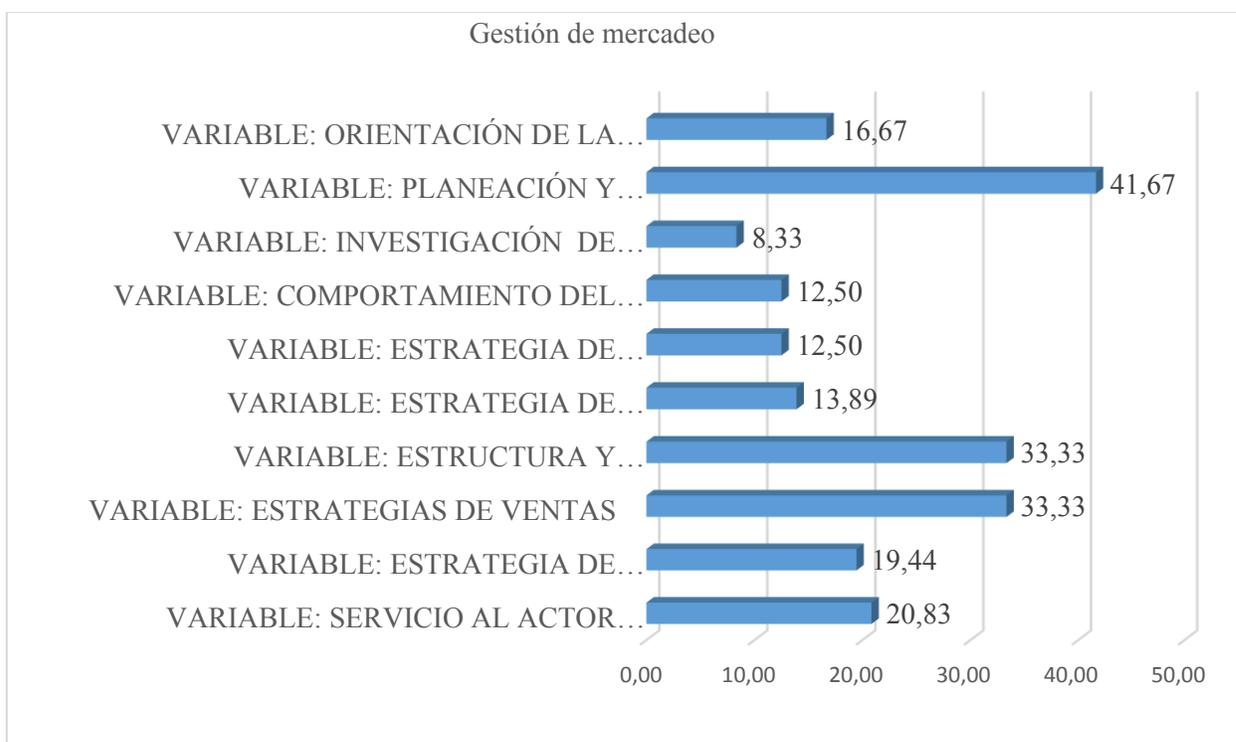


Figura 18. Gestión de mercadeo MMGO. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

REPUESTOS SUGARCO S.A.S actualmente se encuentra posicionada como una de las únicas empresas que importa respuestas de carga pesada, accesorios, y accesorios en Bogotá, si bien cuenta con una planta que permite diseñar un área administrativa amigable con los colaboradores, no cuenta con un área encargada de diseñar, planear, e innovar productos o estrategias que permitan la orientación de la organización hacia la optimización total de sus recursos, claramente cuenta con un control sobre el mercado que permite identificar de manera superficial las necesidades del mercado, pero es importante hacer un estudio que permita realmente evaluar su necesidad y su viabilidad.

Su estructura estratégica se ha desarrollado durante los últimos años con la implantación de espacios más amplios, la apertura de negocios con nuevos distribuidores y proveedores, pero no son suficientes para el alcance que tiene la empresa y con las exigencias

Tabla 33

*Matriz de perfil competitivo*

		ABC de Remolque		Maxtrailer		Solutra de Colombia	
		2,55		2,75		3,8	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Logística	0,35	3	1,05	3	1,05	4	1,4
Calidad de los productos	0,45	2	0,9	2	0,9	4	1,8
Competitividad en precios	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Apalancamiento	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
			0		0		0

Nota Autoría propia

Al realizar la matriz de Perfil Competitivo que tiene una suma importancia ya que nos permite conocer la competencia para crear estrategias que nos permitan estar siempre un paso adelante encontramos la empresa Maxtrailer actualmente es uno de los competidores con mayor impacto para REPUESTOS SUGARCO S.A.S, nos permite evidenciar la importancia que tiene los productos para la satisfacción del cliente y para la empresa, en conjunto con el precio, la distribución y la dependencia financiera de que puede tener una compañía para ser competitivos y mantenerse en el mercado, son estrategias que actúan en sinergia en esta empresa y por estas y otras razones se convierten en la principal competencia para la empresa.

En ese orden de ideas la suma de estos factores de éxito de cada una de las empresas que tenemos como principales competidores vemos que Solutra de Colombia tiene un 3,8 por encima de Maxtrailer con un 2,75 y de Abc de Remolque con un 2,55. Por lo tanto REPUESTOS SUGARCO S.A.S, tiene que fortalecer aspectos comerciales, financieros, estrategias de mercadeo, publicidad, reconociendo de marca y posicionamiento de la misma especialmente en

la ampliación del portafolio de productos, tecnología OPT (Optimización de proceso tecnológico) y formalizar el proceso de distribución, para mejorar la posición en el mercado.

### 13.2. Propuesta de mejora

Tabla 34

*Propuesta de mejora gestión de mercado*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Implementar un área dirigida a la creación, innovación y desarrollo de nuevos productos	Identificar la herramienta adecuada que permita combinar el área comercial y de innovación.	Evelin Suarez Adriana Garzón Karen Cotrino	Implementación de tecnología OPT que vallan directamente relacionados con nuevos productos	Realizar contratos con personas tercera con el fin de que brinden dichas herramientas tecnológicas.	Proceso realizado durante los primeros 6 meses del año siguiente.	Indicador de desempeño Relaciones con los clientes	\$1.200.000 <u>Ver anexo D</u>
Diseñar una área encargada a 100% de la medición de satisfacción y demás procesos relacionados con los grupos de interés (clientes	Capacitar al personal con todo lo relacionado a servicio al cliente y nuevas tendencias que permitan ser evaluados	Evelin Suarez Adriana Garzón Karen Cotrino	1.Capacitaciones 2.Charlas 3.Cursos de manejo y tratados con el cliente 4.evaluaciones que permitan identificar oportunidades de mejora como colaboradores	Realizar contratos con personas tercera con el fin de que brinden dichas capacitación y certificación de los colaboradores.	Proceso realizado durante los primeros 6 meses del año siguiente	Margen operacional	\$1.200.000

int ,ext proveedo res)	ambas partes y su mejora miento continuo						
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Nota Autoría propia

### 13.3. Indicadores

Tabla 35

*Indicadores gestión de mercado*

Objetivo	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
Diseñar un área encargada de vigilar la satisfacción de los clientes	% de reclamaciones atendidas sobre el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos ofrecidos	$\frac{\# \text{ de reclamaciones satisfactorias}}{\# \text{ de reclamaciones recibidas}} \times 100$	Un 20% de las ventas realizadas tengan reclamaciones u objeciones ya sea con el tiempo de entrega o calidad del producto y del pedido.	Al saber cuál es la cantidad de reclamaciones atendidas podemos determinar cierto grado de satisfacción de los clientes y poder hacer seguimiento a estos a Los que no cumplen con el indicado.

Nota Autoría propia

## 14. Negociación y manejo del conflicto

En las organizaciones es importante mantener un buen clima organizacional y es claro que no es fácil manejar grupos de trabajo, por esta razón evaluaremos algunos conflictos y algunas propuestas de cómo enfrentarlas

¿Qué es Conflicto?

El conflicto es normal en las organizaciones, puede crear un mal ambiente, hostil, falta de cooperación, violencia, destrucción de relaciones e incluso puede llevar la empresa (Los Recursos Humanos.com, 2017)

Negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral. (De Gerencia.com, s.f.)

No es posible establecer por parte del grupo de trabajo, si para la compañía se apoya y ofrece oportunidades en el crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización. Y si en la toma de decisiones están incluidos todos o la mayoría de los empleados de la misma, sin embargo de acuerdo a las observaciones realizadas no se goza de un ambiente laboral y organizacional agradable.

### 14.1. Diagnóstico

No fueron muchos los encuentros, la cantidad y la calidad de la información para desarrollar el módulo por falta de compromiso por parte de la compañía, pero se logra diseñar la matriz MMGO, según las observaciones y algunas herramientas como la encuesta podemos definir; que se debe trabajar en la variable de participación y compromiso, que se percibe débil es claro que al estar más conectados tanto la parte administrativa y la operativa los resultados son más efectivos.

También se evidencia que la autoridad está marcada en algunas personas del área administrativa creando una barrera donde la comunicación con el líder, en este caso el gerente es reducida y la información no se trasmite de la mejor manera para crear lazos de lealtad y compromiso con la compañía. También se percibe que existe alguna inconformidad en la remuneración salarial según la carga laboral de algunos colaboradores.

## Cultura Organizacional MMGO



Figura 19. Gestión de mercadeo MMGO. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

### 14.1.1. Tipo de conflicto.

El tipo de conflicto que se evidencia en la organización es grupal de carácter laboral, donde no necesariamente afecta a todo los colaboradores pero si genera cambios en el clima organizacional, varias veces genera división del grupo donde se toman posiciones diferentes según las percepciones y expectativas de cada una de las partes.

### 14.1.2. Síntomas.

De acuerdo a las pocas visitas realizadas no se siente un clima agradable, se perciben personas individualistas, inconformes, el grupo carece de trabajo en equipo, se nota que el liderazgo es de una sola persona quien tiene un carácter fuerte, no hay conexión entre las áreas, no se visualiza una sinergia entre el área operativa y el área administrativa.

### **14.1.3 Causas.**

El grupo no tiene conocimiento de la información básica de los propósitos de la empresa, los colaboradores pueden tener percepciones diferentes sobre el desarrollo de sus actividades, así como unas expectativas laborales muy altas o no se sienten comprometidos con la empresa de acuerdo al método de investigación que se utiliza.

### **14.1.4. Pronóstico.**

La comunicación entre las directivas y sus colaboradores debe ser más asertiva, se debe trabajar en fomentar el trabajo en equipo e inculcar el compromiso por la compañía.

### **14.1.5 Actores.**

Los actores de los posibles conflictos en REPUESTOS SUGARCO S.A.S, son todos sus integrantes, tanto el Gerente, asistentes administrativos, operarios y personal de staff (área de contabilidad).

### **14.1.6. Factores.**

Los factores que influyen son la falta un liderazgo autocrático, ausencia de la comunicación desde las directivas hacia sus operarios, falta de compromiso, cargas operativas excesivas, inconformidad en los salarios.

## **14.2. Propuesta de mejora**

### **14.2.1. Proceso.**

#### ***14.2.1.1. Análisis, conflicto 1.***

El estilo de liderazgo no es claro, el canal de comunicación es deficiente entre su líder y sus colaboradores, no se transmite de manera clara la misión y los valores corporativos en pro de los beneficios de la empresa.

Los empleados no participan en la toma de decisiones, simplemente tiene claras las actividades que deben cumplir para la consecución de las metas de la empresa.

Muchos conflictos, y una buena parte de la ineficiencia laboral, nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables propuestas, lleguen a su destino Redfield; CH. E. (Univ. Chicago) (Váldes Herrera, 2015)

El éxito en una organización se basa en el conocimiento e identificación por parte de sus colaboradores de los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo para lograr una comunicación efectiva.

#### ***14.2.1.2. Planeación, propuesta de resolución.***

Así como la compañía le transmite a cada uno de sus empleados, cuales son labores a cargo, las actividades diarias que debe realizar y que adicional el desempeño debe ser del 100%, en cuanto a calidad y cumplimiento.

De esta misma manera el líder debe transmitir por medio de un informe de manera periódica, cuales son los propósitos de la compañía, los beneficios y cómo será la forma de llegar a ellos.

Adicional es claro que de acuerdo a las habilidades que desarrollan los colaboradores diariamente en la compañía, conocen más concretamente los procesos y pueden detectar oportunidades de mejora que muy seguramente no son percibidas por el líder. Y deben ser escuchadas como aportes a las directivas para establecer los planes de acción dentro de su actividad comercial.

#### ***14.2.1.3. Discusión, estrategia.***

“Lo que se mide no se controla” en varias organizaciones se realizan reuniones administrativas donde se integren a la mayoría de los empleados, donde se den a conocer los propósitos que pueden ser mensuales, semestrales o anuales, establecer indicadores de gestión que permitan

conocer los resultados de las metas que se han propuesto, en estas sesiones es importante conocer la opinión de los que conocen de los procesos, que pueden aportar para cumplirlos y llegar al final con éxito.

Es importante indicar que los colaboradores se van a sentir 100% comprometidos con la empresa ya que los resultados son el fruto de su trabajo.

#### **14.2.2. Análisis, conflicto 2.**

Hay un grupo de colaboradores que no se encuentran conforme con el salario y las diferentes cargas laborales.

El conjunto de actividades que realiza cada empleado que realiza durante su jornada, esta debe ser evaluada que tiempo se invierte y a cuál debe ser equitativa, este se puede establecer, monitorear de acuerdo a una serie de técnicas que permite tomar decisiones y acciones para reducirlos y así también evitar que se presenten tiempos improductivos.

Esta situación puede generar un mal ambiente o clima organizacional, desmotivación, fatiga, desigualdad resultados por debajo de lo esperado. Hasta el grado de llegar a pensar que no se está siendo bien remunerado

La medición de la carga laboral puede originar una reacción en cadena por toda la empresa

##### ***14.2.2.1 Planeación, propuesta de resolución.***

Existen varias técnicas que permiten evaluar y verificar la igualdad de condiciones y repartir el trabajo mediante diagramas donde se plasme el conteo de las diferentes actividades, el desarrollo de la misma frente al tiempo estimado de ejecución.

Este tipo de evaluaciones permiten establecer planes de trabajo de acuerdo a la cantidad de recurso humano y operativo de la mano con sesiones de capacitación donde se busque la optimización de los procesos, aprovechando las herramientas tecnológicas que tenemos hoy en día.

Con la implementación de estas técnicas el personal no tendría jornadas laborales excesivas, se evitaría el pago de horas extras y cada uno de los empleados estaría de acuerdo con el salario que devenga.

#### ***14.2.2.2. Discusión, estrategia.***

Existen varias técnicas como la del Cronometraje , cuando las tareas son repetitivas y mecánicas, también se tiene la técnica Trabajo real, coeficiente de gestión y trabajo concedido donde son varias tareas definidas para un mismo fin y se pueden crear diagramas como el siguiente el cual permite controlar los tiempos y de la misma manera poder no optimizarlos, ejemplo:

Nº	Lista de tareas	Frecuencia	Tiempo/mes (horas)
1	Lista de elementos del ordenador	-	5
2	Solicitud de los pedidos	60	5
3	Supervisión de los pedidos	10	4
4	Introducir datos en el PC	60	4
5	Montaje del equipo informático	60	60
6	Comprobación funcionamiento	60	60
7	Preparación envío	30	5
8	Traslado al almacén	40	5
9	Entrega al cliente	60	7
Total		380	155

Figura 20. Ejemplo de una tarea mensual. Nota: Autoría propia.

### 14.3. Indicadores

Tabla 36

*Indicadores negociación del conflicto*

Objetivo	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
Realizar manuales de funciones	Cada empleado de la empresa se compromete a cumplir con las labores asignada al puesto de trabajo al que está asignado y a seguir el manual de funciones para este. Así contribuir con la efectividad del área en el que se esté aplicando	$\frac{\# \text{ de labores realizadas}}{\# \text{ total de labores asignadas}} \times 100$	90% de las funciones mencionadas en los manuales se debe llevar a cabalidad y se realizara un control trimestral a cada área	Con los manuales de funciones se dará claridad a las funciones asignadas a cada puesto de trabajo y además la remuneración salarial que tiene cada uno de ellos de acuerdo a las funciones. Además se puede llevar un control de cada una de las labores realizadas por los empleados y cuáles eran las que se esperaban al hacer el control trimestral para esta empresa

Nota Autoría propia

## 15. Gestión de operaciones y logística

Se define la administración logística como “la parte de la administración de la cadena de suministros que planea, implementa y controla la eficiencia y efectividad del flujo, flujo de retorno y almacenamiento de bienes y servicios, y la información relacionada, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del consumidor (Cárdenas Aguirre, 2006)

### 15.1. Diagnóstico

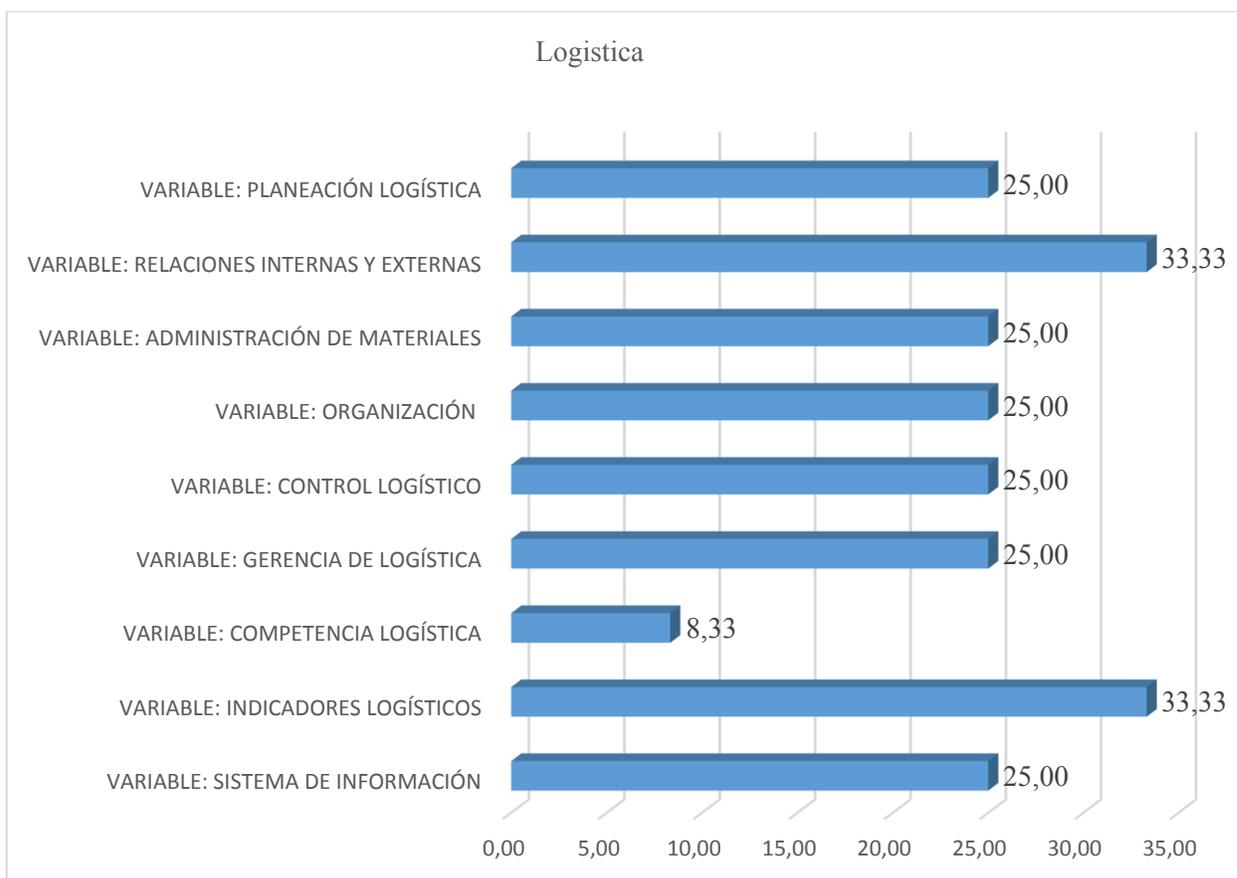


Figura 21. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota Adaptado del modelo MMGO-EAN. (Univ. EAN, 2009)

## 15.2. Propuesta de mejora

Tabla 25.

*Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Mejorar el tiempo de entrega de los pedidos	Implementación de un sistema de mejora en el almacén que ataque la causa raíz que genera la inconsistencia en los pedidos.	Área de logística y almacén	Humano (4 colaboradores) Recursos financieros Tiempo de 3 horas por colaborador semanal, esta sería una nueva actividad asignada 1 vez por semana	La persona encargada de la bodega debe realizar la limpieza de las áreas de almacenamiento de producto terminado según el cronograma elaborado por el encargado de logística en la empresa; este cronograma se establecerá en periodos de 30 días, la ocurrencia de las actividades de limpieza,	Ver imagen anexa	No. de entregas exitosas/ No. de pedidos	Dentro de los costos tenemos MO, reparaciones locativas y adecuación de espacios, por iniciación el costo de iniciación sería de \$5.000.000, y luego el costo disminuiría por mantenimiento sería un costo estimado de \$500.000.00 mensual, y manejo de program

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
				será de cada 5 días hábiles. El almacenista debe contar con los elementos y tener pleno control de existencia y reemplazo que serán suministradas por el área administrativa. Estas actividades se registrarán de manera oportuna en los documentos denominados bitácoras. En el caso que estas actividades no se puedan realizar se debe informar de manera			sistemático por 3.480.000 <a href="#">Ver anexo G</a>



### 15.3. Indicadores

Tabla 37

*Indicadores gestión operaciones y logística*

Objetivo	Medición	Formula	Meta esperada	Descripción
Optimizar los tiempos y calidad de entrega de pedidos	Mejorar la calidad y la cantidad de pedidos entregados por la empresa También se pretende disminuir la cantidad de envíos errados o pedidos mal despachados	$\frac{\# \text{ pedidos entregados sin novedad}}{\# \text{ total de pedidos entregados}} \times 100$ $\frac{\# \text{ pedidos mal despachados}}{\# \text{ pedidos despachados}} \times 100$	90% de los pedidos se realicen en los tiempos y condiciones pactados con el cliente. Este indicador se aplicará mensualmente	En la empresa se ha evidenciado una oportunidad de mejora en el tiempo de entrega y la calidad de los pedidos lo que genera un gasto adicional, al aplicarlo mensualmente se puede determinar si hay otros operadores logísticos que presten el servicio, si el problema está en el momento de alistar cada pedido

Nota Autoría propia

## Conclusiones

REPUESTOS SUGARCO S.A.S, es una compañía con 20 años en el mercado de repuestos para vehículos de carga pesada que ha logrado mantenerse, aprovechando el conocimiento empírico del área directiva y la calidad del servicio que presta a sus clientes, sin embargo algunas de sus áreas no han tenido la misma atención como el área de ventas y la financiera, lo que le ha generado algunas inconsistencias afectando su estructura administrativa y algunas falencias en el ambiente laboral.

En este informe se presentan una serie de propuestas que surgieron luego de realizar un estudio íntegro de las diferentes áreas de la empresa con el propósito de eliminar problemas internos que pueden afectar la productividad de la empresa.

Luego de analizar el proceso de logística y operaciones que se desarrolla en la empresa para evitar las situaciones que actualmente se presentan Se propone a la empresa manejar en su entorno el método de mejora en sus instalaciones de almacenamiento; el cual le traerá beneficios como seguridad en las instalaciones; se fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la operaciones del almacén; incentivar la creatividad entre los colaboradores y enfocar los esfuerzos en los pedidos para tener satisfecho a los clientes en los tiempos de entrega y efectividad. Por otro lado; la organización no tiene organizada su área administrativa, generando problemas de comunicación entre el área directiva y sus colaboradores.

La propuesta se presenta una serie de indicadores que le permitirá establecer controles y mediciones al recurso humano que permita optimizar procesos y así mismo le permita evaluar y ser evaluado buscando ser cien por ciento más efectivo.

## **Recomendaciones**

Son varias las oportunidades que se lograron visualizar durante el desarrollo de este informe donde se plantean algunas recomendaciones para el mejoramiento de las actividades de la empresa que se verá reflejado en los informes financieros y la rentabilidad de la compañía.

Fortalecer el proceso de comunicación entre los colaboradores y sus directivas; sus empleados deben conocer claramente las metas y objetivos de la empresa. Que se deben establecer anualmente para que desde su inicio se trabaje y se concentren los esfuerzos para la consecución de estos de manera exitosa.

Buscar la manera de sistematizar los procesos con el fin de tener alcance la información relevante para la toma de decisiones de los proyectos que emprenda la compañía de manera acertada, evitando riesgos financieros y de pérdida de mercado.

Emprender programas de capacitación y formación, motivando el recurso humano dentro de la empresa con el fin de generar proyectos de calidad e innovación que le permita expandirse de manera positiva a nuevos mercados. Confrontar a la competencia con calidad, servicio, conocimiento y solidez, así como los posibles cambios globales que se presenten de acuerdo a la constante evolución del mercado y abordar las tendencias y necesidades de los clientes de manera proactiva y no reactiva.

## Referencias

- Ramírez Alonso, G. (08 de 02 de 2009). *Eumed.net*. (G. M. Alonso, & G. M. Alonso Ramirez, Productores) Recuperado el 29 de 05 de 2017, de EUMED.NET:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20DIRECCION%20PROVINCIAL%20ALIMENTICIA%20DE%20LAS%20TUNAS%20FUNDAMENTACION%20TEORICA.html>
- Acero, Y., Echeverri , L., Lizarazo, S., Quevedo , A., & Sanabria, B. (s.f.). *contenidos campuslearning.es*. Recuperado el 05 de 08 de 2017, de contenidos campuslearning.es:  
<http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/610/curso/pdf/PDDRH-Parte%201-CASO%20PRACTICO%20N%C2%BA%201-Documento%20N%C2%BA%203.pdf>
- Aguilera Castro, A. (04 de 2010). *Revista científica Pensamiento y Gestión Universidad del Norte*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de Pensamiento y Gestión:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Alba, L. (s.f.). *LA VOZ DE HOUSTON*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de LA VOZ DE HOUSTON: <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
- Arias, F. (2006). En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Arias; F. (2006). En *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición. Recuperado el 16 de 03 de 2016

Bogota, A. d. (31 de 03 de 1989). *Alcaldia Bogota*. Recuperado el 08 de 08 de 2017, de Alcaldia

Bogota: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>

Camejo, J. (28 de 11 de 2012). *Géstiopolis*. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de Géstiopolis:

<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Cárdenas Aguirre, D. (01 de 06 de 2006). *Géstiopolis*. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de

Géstiopolis: <https://www.gestiopolis.com/logistica-de-operaciones/>

*Colfecar*. (02 de 2017). Obtenido de [http://www.colfecar.org.co/index.php/90-estudios-](http://www.colfecar.org.co/index.php/90-estudios-economicos/158-indi)

[economicos/158-indi](http://www.colfecar.org.co/index.php/90-estudios-economicos/158-indi)

Crece Negocios. (21 de 06 de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de Crece

Negocios: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

DAVID, F. R. (2008). Conceptos de administracion estrategica. En F. DAVID, *Conceptos de*

*administracion estrategica* (pág. 416). Mexico: Pearson educacion. Recuperado el 14 de

05 de 2017, de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

[descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

De Alba, L. (07 de 02 de 2013). *La Voz de Houston*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de La Voz

de Houston: [http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-](http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html)

[4749.html](http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html)

De Gerencia.com. (s.f.). *De Gerencia.com*. Recuperado el 22 de 05 de 2017, de De

Gerencia.com: <http://www.degerencia.com/tema/negociacion>

DeGerencia.com. (29 de 05 de 2017).

[http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica). Obtenido de

[http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica):

[http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica)

*Derechos de autor Unidad Administrativa especial Ministerio de Interior y de Justicia.* (03 de 06

de 2017). Obtenido de Derechos de autor Unidad Administrativa especial Ministerio de Interior y de Justicia:

<http://derechodeautor.gov.co/documents/10181/46348/Sociedad+por+acciones+simplificada%2C%20X.Rojas%2C%201+de+agosto+de+2010.pdf/78720275-f200-4d35-8ae5-3a8e6237bffd>

*Dinero.Com.* (14 de 04 de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia.*

Bogota, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

*Direccion de impuestos y aduanas nacionales.* (2007). Recuperado el 20 de 08 de 2017, de

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES:

[https://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia\\_rut/content/usuarios\\_aduaneros.htm](https://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/usuarios_aduaneros.htm)

*educar.* (03 de Noviembre de 2015). *Coleccion educar.ar.* Recuperado el 20 de Febrero de 2016,

de Coleccion educar.ar:

<http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

*El Tiempo.* (14 de 01 de 2016). *www.eltiempo.com.* Recuperado el 20 de 08 de 2017, de

*www.eltiempo.com:* <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16480384>

*Fatima, A.* (04 de 10 de 2002). *Gestiopólisis.* Recuperado el 29 de 05 de 2017, de Gestiopólisis:

<https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

*Fenalco.* (02 de 2017). *Fenalco.* Obtenido de

<http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/INFORME%20DE%20VEH%20C3%8DCULOS%20DE%20CARGA%20A%20ENERO%202017.pdf>

- Galindo Londoño , A., & Urrego Mayorga , S. (s.f.). Inteligencia emocional. En U. d. Rosario, & U. d. Rosario (Ed.), *NOVA TALENTA 2014-2015*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Universidad del Rosario:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro%20-%20NovaT.pdf?sequence=10>
- gerencie.com. (10 de 09 de 2008). *GERENCIE.COM*. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de GERENCIE.COM: <https://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>
- Gerencie.com. (12 de 06 de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>
- GESTION HUMANA.COM. (16 de 01 de 2014). *GESTION HUMANA.COM*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de GESTION HUMANA.COM:  
<http://www.gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/e/elcargodemcargo2/elcargodemcargo2.asp>
- Idalberto, C. (2003). Desarrollo Organizacional. En C. Idalberto, *Introducción a la teoría de la administración* (pág. 647). MEXICO, México: MC GRAW HILL.
- Idalberto, C. (2003). Planeacion Estrategica. En I. Chiavenato, *Introduccion a la Administracion* (págs. 416- 420). MEXICO: MC GRAW HILL.
- Invias. (s.f.). *Invias*. Obtenido de [www.invias.gov.co](http://www.invias.gov.co)
- Jimenez Nieto, E. (14 de 11 de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul/>
- Los Recursos Humanos.com*. (22 de 05 de 2017). Obtenido de Los Recursos Humanos.com:  
<http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-el-conflicto/>

- Martel, V., & Major, D. (01 de 08 de 2011). *SCIELO*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de SCIELO: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512011000200018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000200018)
- NORMAS APA*. (s.f). Recuperado el 20 de 05 de 2017, de NORMAS APA: <http://normasapa.net/marco-teorico/>
- Normas APA*. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2017, de Normas APA: <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>
- Nunes, P. (17 de 01 de 2016). *knoow.net enciclopedia tematica*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de *knoow.net enciclopedia tematica*: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>
- Pais, T. p. (09 de 07 de 2013). *Urna de Cristal*. Recuperado el 04 de 06 de 207, de Urna de Cristal: <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/empleo-colombia>
- Raufflet, E. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Mexico: Person.
- Rojas, F. (20 de 01 de 2005). *degerencia.com*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de *degerencia.com*: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=649>
- Tendencia*. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de *Tendencia*: <http://www.tendenciaim.com/estudios-cualitativos-2/>
- Torres, N. S. (13 de 05 de 2012). *SlideShare*. Recuperado el 03 de 06 de 2017, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/nasoalto/etapas-de-la-investigacin-12913669>
- Univ. EAN. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones*. Bogotá: Dirección Gestión del Conocimiento.
- Váldez Herrera, C. (03 de 12 de 2015). *Géstiopolis*. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de *Géstiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

Valdez Diaz, M. (03 de 09 de 2014). *Géstiopolis*. Recuperado el 21 de 05 de 2017, de

Géstiopolis: <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

www.dinero.com. (15 de 09 de 2016). *DINERO.COM*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de

DINERO: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

## Lista de figuras

Figura 1. Pymes Colombianas. ....	25
Figura 2. Portafolio. ....	30
Figura 3. Modelo de gestión estratégica. ....	34
Figura 4. Informe integral MMGO. ....	41
Figura 5. Estado de las vías. ....	49
Figura 6. Participación por segmentos. ....	51
Figura 7. Entorno económico MMGO. ....	55
Figura 8. Matriz MMGO Talento Humano. ....	69
Figura 9. Responsabilidad social empresarial MMGO. ....	82
Figura 10. Gestión financiera MMGO. ....	99
Figura 11. Análisis Vertical Estado de la situación financiera de la empresa. ....	102
Figura 12. Análisis Vertical, Estado de Resultados. ....	104
Figura 13. Análisis Horizontal, Estado de la situación financiera de la empresa. ....	108
Figura 14. Análisis Horizontal, Estado de resultados. ....	110
Figura 15. Análisis Dupont 2015. ....	117
Figura 16. Módulo que ofrece el programa. ....	119
Figura 17. Beneficios Cuantitativos. ....	120
Figura 18. Gestión de mercadeo MMGO. ....	123
Figura 19. Gestión de mercadeo MMGO. ....	129
Figura 20. Ejemplo de una tarea mensual. ....	133
Figura 21. Gestión de operaciones y logística MMGO. ....	135
Figura 22. Cronograma. ....	138

### Lista de tablas

Tabla 1- formulación del problema.....	15
Tabla 2 - Marco Conceptual .....	22
Tabla 3 - Marco Legal.....	26
Tabla 4 - Análisis Dofa.....	35
Tabla 5 - Estrategias DOFA.....	37
Tabla 6 - Propuesta de mejora gestión estratégica.....	43
Tabla 7 - Indicadores gestión estratégica.....	45
Tabla 8 - Análisis del sector.....	47
Tabla 9 - Matriz MPC .....	51
Tabla 10 - Matriz pestel .....	53
Tabla 11 -Matriz MEFE.....	56
Tabla 12 - Matriz 5 Fuerzas de Porter .....	58
Tabla 13 - Propuesta de mejora gestión humana .....	62
Tabla 14 - Indicadores .....	64
Tabla 15 - Propuesta de mejora gestión del talento humano .....	71
Tabla 16 - Indicadores del Talento Humano.....	79
Tabla 17 - Matriz DOFA – RSE .....	83
Tabla 18 - Matriz de análisis RSE .....	84
Tabla 19 - Matriz grupos de interés .....	87
Tabla 20 - Priorización de acciones .....	90
Tabla 21 - Matriz de plan de acción.....	93
Tabla 22 - Indicadores RSE .....	95
Tabla 23 – Análisis Vertical .....	100
Tabla 24 - Análisis Vertical, Estado de resultados .....	103
Tabla 25 - Análisis Horizontal, Estado situación financiera de la empresa.....	105
Tabla 26 - Análisis Horizontal, estado de resultados.....	109
Tabla 27 - Liquidez.....	111
Tabla 28 - Actividad .....	112

Tabla 29- Rentabilidad.....	114
Tabla 30 - Solvencia .....	115
Tabla 31 - Cobertura .....	116
Tabla 32 - Indicadores gestión financiera.....	121
Tabla 33 - Matriz de perfil competitivo.....	124
Tabla 34 - Propuesta de mejora gestión de mercado .....	125
Tabla 35 - Indicadores gestión de mercado .....	127
Tabla 36 - Indicadores negociación del conflicto .....	134
Tabla 37 - Indicadores gestión operaciones y logística .....	139

**Lista de anexos**

Anexo A Propuesta capacitación de Gestión estratégica.....	152
Anexo B Propuesta capacitación de Entorno económico y competitividad .....	154
Anexo C Propuesta de capacitación, de Gestión financiera .....	156
Anexo D Propuesta de capacitación de Gestión de Mercado .....	157
Anexo E Propuesta de capacitación de Gestión del talento humano .....	159
Anexo F propuesta de capacitación de RSE .....	161
Anexo G propuesta de capacitación de gestión de operaciones y logística .....	163

## Anexos

### Anexo A Propuesta capacitación de Gestión estratégica.

#### Objetivos

Comunicar los propósitos con los colaboradores.

Redactar de manera clara un plan de negocios.

Establecer los valores y objetivos corporativos.

Reconocer las oportunidades, amenazas y fortalezas que permitan crear estrategias siempre con un objetivo.

## DESARROLLO Y METODOLOGÍA



**TOTAL "200 PERSONAS"**

Cada grupo de "100 PERSONAS" trabajara de la siguiente manera :

- 3 sesiones donde cada sesion de 100 personas se repartira en 4 grupos de 25, de manera simultanea en zonas o salones diferentes.
- 2 valores por sesion.
- 3 horas y media a 4 horas cada una.
- Ejecutada entre semana o fines de semana.




## DESARROLLO Y METODOLOGÍA

Las 4 horas por sesión ejecutadas en:

- Trabajos de 20 - 30 o 45 minutos
- Break promedio de 10 a 15 minutos.

La metodología de trabajo es:

- **Training-Indoor:** Con ejercicios de participación colectiva asociados a cada uno de los temas a tratar, los cuales permiten que los participantes asimilen fácilmente la información a desarrollar.
- **Trabajos Outdoor:** donde los participantes deben poner en práctica lo aprendido.





## COSTO DE LA INVERSION - BOGOTA

BOGOTA							
JORNADA	LUGAR	PERSONAS	GRUPOS POR SESION	DURACION	SESIONES	VALOR UNI	VALOR TOTAL
AM o PM	DENTRO DEL PERIMETRO URBANO	200	4 GRUPOS - 25 PERSONAS C/U	4 HORAS	3	\$ 6.400.000	\$ 38.400.000
BOGOTA							
JORNADA	LUGAR	PERSONAS	GRUPOS POR SESION	DURACION	SESIONES	VALOR UNI	VALOR TOTAL
AM o PM	DENTRO DEL PERIMETRO URBANO	200	4 GRUPOS - 25 PERSONAS C/U	4 HORAS	3	\$ 5.400.000	\$ 32.400.000

### CONDICIONES DEL SERVICIO:

- El taller estará dirigido para el grupo poblacional de Bogotá.
- Los precios no incluyen IVA, se adicionará al momento de la factura.
- El personal de desarrollo se realizará dentro de sede administrativa.
- Se otorga presupuesto máximo de \$ 15.000.000,00 por taller.



## Anexo B Propuesta capacitación de Entorno económico y competitividad

### Agremiación aun clúster de acuerdo a su actividad

Integrar de manera activa a los grupos de interés, por medio de personal capacitado y prestación de un excelente servicio.



Bogotá, 01 DE SEPTIEMBRE DEL 2017

Señores:  
**SUGARCO SAS**  
 Director nacional de coordinación  
 MAFIA, ARI  
 Ciudad



**REFERENCIA:** Es una propuesta integral, innovadora y creativa de actividades de capacitación vivencial, enfocada exclusivamente a sensibilización en **RIESGOS LABORALES**.

Nuestra metodología busca acercarnos de una forma amable, divertida, entretenida, dinámica y versátil a cada uno de los colaboradores de la compañía, facilitando la comprensión de la información en un 100% y aplicación de la misma en un 85%.

Tenemos la capacidad de ejecutar las actividades a nivel nacional, tanto en campo abierto como en la planta rural, sin importar el lugar, la geografía, clima o diferentes condiciones, adaptando las actividades a perfiles de colaboradores desde analfabetos hasta personal altamente capacitado.

Presentamos a ustedes diferentes alternativas de actividades, que también tendrán la información a tratar, generar hábitos de recordación y permitir mostrar de una forma diferente la información que a diario un área de Higiene, seguridad Industrial y salud ocupacional debe mantener con el ánimo de minimizar los incidentes de siniestralidad.

Nuestras actividades transforman personas, cambian sus hábitos y generan estilos de vida saludable, tanto para la compañía, el trabajador y su familia.

#### Como se **DESARROLLARÍA?**

Dentro de las estrategias a implementar, se busca acercarse a los colaboradores de la compañía, en una forma amable, amable, divertida y creativa, que permita conectar a las personas y lograr conectar de primera instancia los beneficios del tema a divulgar, la importancia del mismo, las ventajas.





Cada una de las actividades buceó combatiendo al tabaco en la realidad (TRABAJO – METRO – RYMILO), de esta forma participamos las actividades en 4 jornadas de 5 horas cada una.

## quickly

**QUICKLY** es una actividad tipo concurso donde los participantes pondrán a prueba sus conocimientos relacionados a los temas seleccionados por el cliente. Para este caso:

Esta actividad cuenta con un estado de trabajo Alred o flo donde los participantes serán asesorados por nuestro conductor de programa que se encargará de organizar a los participantes en grupos pequeños.

La actividad se desarrolla con preguntas de consulta y conocimiento colectivo, las cuales se estarán realizando contra el tiempo que es regulado por un reloj de arena o reloj de arena, un juego de mesa o una banca tablero.

Los jugadores tendrán que pensar rápido una respuesta y así poder aumentar su puntaje y lograr ser el ganador de QUICKLY. Además los participantes serán vestidos en forma de ficha juego de mesa.

**INCLUYE:**

- 1 Animador de programa

- 1 promotor físico
- 2 Perforaciones laterales de 1,50 x 100
- 10 fichas de juego
- Accesorios para computadores (vestuario de fichas)
- 1 reloj cuenta regresiva




COSTO DE LA INVERSION	
COSTOS DE LAS ACTIVIDADES	VALOR SERVICIO
QUICKLY - (4 jornadas)	\$ 4.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.000.000</b>

## Anexo C Propuesta de capacitación, de Gestión financiera

No se realiza los debidos análisis a los estados financieros.

No se cuenta con la información a tiempo para las toma de decisiones

No se tienen proyecciones, claras y exitosas

No se elaboran informes gerenciales, que permita dar un estado determinado por tiempo de la situación actual de la empresa

**2. PRECIOS DE LICENCIAMIENTO**

Version	Número de Licencias
Empresarial	1

Consulta más de esta versión en:  
<http://info.worldoffice.com.co/ventas/ventas-emprendedor/ventas>

De acuerdo a su actividad y configuración detallamos los valores de licenciamiento para el número de licencias y versión deseada:

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Licencia Servidor Versión Empresarial	1	\$0,000,000.00	\$0,000,000.00
		Subtotal:	\$0,000,000.00
		Descuento hasta 28/12/2018 (MS - Licencia Servidor Versión Empresarial)	\$3,000,000.00
		Valor Antes de Impuestos	\$3,000,000.00
		TOTAL COTIZACIÓN	\$1,480,000.00

Por cada incluye:

- 1 licencia de uso del software **World Office** en la versión actual
- Actualizaciones por 1 año (cualquier mejora del sistema o cambio de ley)
- Capacitaciones en línea por 1 año según los parámetros descritos en la versión "Capacitación" de esta solución.
- Soporte por 1 año de acuerdo a los acuerdos enumerados en la sección "Soporte" de esta colección.
- Aplicación de MIF (Formas Interiores) en los estados de Información Financiera en cumplimiento integral.
- Conozca nuestros términos de licenciamiento haciendo clic aquí.

Los valores anteriores incluyen impuestos a las ventas, por lo que el valor impreso que se calculará al momento de la generación de la factura para pago.

## Anexo D Propuesta de capacitación de Gestión de Mercado

Identificar la herramienta adecuada que permita combinar el área comercial y de innovación.  
 Capacitar al personal con todo lo relacionado a servicio al cliente y nuevas tendencias que permitan ser evaluados ambas partes y su mejoramiento continuo



Bogotá, 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2017

Señor:  
**SUGARCO SAS**  
 COORDINADOR DE PREVENCIÓN  
 MAPFRE ARP COLOMBIA



**REFERENCIA:** Es una propuesta integral, innovadora y creativa de actividades de aprendizaje vivencial, orientada exclusivamente a sensibilización en RIESGOS LABORALES.

Nuestra metodología busca acercarnos de una forma amable, divertida, entretenida, dinámica y versátil a cada uno de los colaboradores de la compañía. Facilitando la aprehensión de la información en un 95% y aplicación de la misma en un 85%..

Tenemos la capacidad de ejecutar las actividades a nivel nacional, tanto en la parte urbana como en la parte rural, sin importar el lugar, la geografía, clima o diferentes condiciones, ejecutando las actividades a perfiles de colaboradores, desde analfabetas hasta personal altamente calificado.

Presentamos a ustedes diferentes alternativas de actividades, que permiten flexibilizar la información a tratar, generar óptimos niveles de recordación y permitir mostrar de una forma diferente la información que a diario un área de Higiene, seguridad industrial y salud ocupacional debe mantener con el ánimo de minimizar los indicadores de accidentalidad.

Nuestras actividades transforman personas, cambian sus hábitos y generan estilos de vida saludable, tanto para la compañía, el trabajador y su familia.

Cymma Group S.A.S NIT: 900 318824-3  
 PBX: 4720070 gerencia@cymma.net  
 w w w . c y m m a . n e t



Lady's and Gentleman's!... ¡Con un invite de 300 comisiones ganadas de LUCHA EN ORIGINA, 250 en ORDEN Y ASEO, 450 LOCATIVOS... ¡con Ustedes... ¡EL LUCHADOR...

Dispuesto a demostrar a toda clase de contendientes "El puesto de trabajo con sea de victoria a combatir de n todos sus oponentes.

Para ello vendrá acompañado de su Presentador participantes y harán de 1 a 3 rounds seleccionados por nuestra ruleta de la suerte.

En ella los participantes tendrán que poner a prueba sus habilidades físicas, intelectuales y de conocimientos en promoción y prevención de accidentes.

**Incluye:**

- Diseño y ejecución de actividad
- 2 actores profesionales con vestuario de Luchador y Presentador
- Material para 5 pruebas de interacción Diseño de ruta guía
- Ruleta de juego
- Transporte de maletín
- Registro fotográfico
- Coordinador de actividad

**DURACION: 1 a 3 horas, espacios de trabajo de 45 minutos**



COSTOS DE LAS ACTIVIDADES	VALOR SERVICIO
IBIVA/1	\$ 1.200.000

**NOTA:**

- la coordinación de cronograma se hará con 15 días de anticipación a la ejecución pactada.
- EL precio de la actividad esta a valor neto y no incluye IVA por concepto de impuestos, este concepto no se adicionará en el momento de la facturación.
- Si se requiere Material adicional, se acordara con la persona responsable y será ingresado al momento de la facturación.
- Orden de Compra o de servicio.

Carmila Andrés Saavedra Medina  
 Gerente general  
[gerencia@cymma.com.uy](mailto:gerencia@cymma.com.uy)  
 Móvil 3172659407  
 Fijo (571) 4720070



## Anexo E Propuesta de capacitación de Gestión del talento humano

### Objetivos

Comunicar los propósitos con los colaboradores.

Redactar de manera clara un plan de negocios.

Establecer los valores y objetivos corporativos.

Reconocer las oportunidades, amenazas y fortalezas que permitan crear estrategias siempre con un objetivo.

## DESARROLLO Y METODOLOGÍA



**Para los "PERSONAL BOGOTÁ":**

- 8 sesiones
- 3 horas y media a 4 horas cada una
- Ejecutada entre semana o fines de semana.

**Para los "PERSONAL DE CAMPO":**

- 8 sesiones
- Con actividades móviles de 15 a 20 minutos de duración, sesión de coaching y trabajo en equipo.
- Actividades




## DESARROLLO Y METODOLOGÍA

Las 4 horas por sesión ejecutadas en:

- Trabajos de 20 – 30 o 45 minutos.
- Break promedio de 10 a 15 minutos.

La metodología de trabajo es:

- **Training-Indoor:** Con ejercicios de participación colectiva asociados a cada uno de los temas a tratar, los cuales permiten que los participantes asimilen fácilmente la información a desarrollar.
- **Trabajos-Outdoor** donde los participantes deben poner en práctica lo aprendido.








## COSTO DE LA INVERSION - BOGOTA

LIDERES - BOGOTA							
Cant	NO PAX	Grupo	DURACION	JORNADA	LUGAR	VALOR UNI	VALOR TOTAL
8	20	1	4 HORAS	AM o PM	DENTRO DEL PERIMETRO URBANO	\$1.800.000	\$ 14.400.000
8	40/20x sesión	2	8 HORAS	AM y PM	DENTRO DEL PERIMETRO URBANO	\$2.800.000	\$ 22.400.000

**CONDICIONES DEL SERVICIO:**

- El taller estará dirigido para el grupo poblacional de Bogotá.
- El escenario o desmontarse serán cuatrío seos administrativo.
- El taller puede dar inicio a partir de la primera semana del mes de abril - se debe programar talleres cada 15 días desde la fecha de inicio



## Anexo F propuesta de capacitación de RSE



Bogotá, 28 de Junio 2017

Señores:  
SUGARCO SAS  
CIUDAD

Ref.: ACTIVIDADES SEMANA DEL CUIDADO

**OBJETIVO?**

Invitar a los colaboradores por medio de estrategias lúdicas a participar de los programas de prevención del SG-SST Informando, transmitiendo, reforzando y motivando a participar activamente en el desarrollo de cultura de autocuidado y seguridad.

**INFORMACIÓN TECNICA**

• **ACTIVIDADES LUDICO PEDAGOGICAS**

ACTIVACION	TEMATICA	CANTIDAD	VALOR
MR POPMAN	NO NEGOCIABLES – RESPONASALIDADES DEL SISTEMA SST	1	\$1.200.000
EMERGENCIAS	DIVULGACIÓN PLAN DE EMERGENCIAS	1	\$ 1.200.000
COSTO TOTAL			\$ 2.400.000



### MR POPMAN ESQUEMA MÓVIL



#### COMO SE DESARROLLA

El aprendizaje basado en vivencias reales y propias puede dar un verdadero cambio de actitud, por eso basados en un esquema virtual, entretenido y divertido, nos acercaremos a las Temáticas Establecidas por el cliente, garantizando aprendizaje y aprehensión del conocimiento.

#### A TENER EN CUENTA

Esta actividad se traslada por las diferentes áreas de trabajo, enfocándonos en el área administrativa de SODIMAC HOME CENTER en un horario de 8:00 am - 12:00 pm y de 2:00 pm - 5:00 pm, se desarrolla en tiempo de ejecución de 20 min por puesto de trabajo, dando a conocer y conceptualizar el programa del SG-SST. El personal que realiza las actividades está compuesto por un facilitador profesional y 2 auxiliares logísticos capacitados en el SG-SST, con habilidades de manejo de grupos.

De igual forma por medio de encuestas mediremos los indicadores de gestión y de impacto, como son el objetivo de la actividad, la información actualizada, dominio de los temas, lenguaje técnico, resolución de inquietudes, aprovechamiento del tiempo entre otros.

Los equipos utilizados: una estructura adaptada a un chaleco que porta una pantalla de 22" conectada a un toad.



## Anexo G propuesta de capacitación de gestión de operaciones y logística

**3 PRECIOS DE LICENCIAMIENTO**

Versión	Número de licencias
Empresarial	1

Conozca más de esta versión en:  
<http://webclient.comcastnet.com/verdad-empresarial/>

De acuerdo a su solicitud y continuación detallamos los valores de licenciamiento para el número de licencias y versión requerida.

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Licencia Servidor Versión Empresarial	1	\$6,000,000.00	\$6,000,000.00
		Subtotal	\$6,000,000.00
		Deducción hasta 28/10/2016 (50% - Licencia Servidor Versión Empresarial)	\$3,000,000.00
		Valor Antes de Impuestos	\$3,000,000.00
		TOTAL COTIZACIÓN	\$3,480,000.00

Este valor incluye:

- Licencias de uso del software **World Office** en la versión solicitada.
- Actualizaciones por 1 año (cualquier método del sistema o centros de ley)
- Capacitaciones limitadas por 1 año según los parámetros descritos en la sección "Capacitación" de esta cotización.
- Soporte por 1 año de acuerdo a los acuerdos enumerados en la sección "Soporte" de esta cotización.
- Aplicación de MIF (Formas Internacionales de Información Financiera) completamente integrada.
- Conozca nuestros términos de licenciamiento haciendo clic aquí.

Los valores anteriores incluyen impuesto a las ventas, podrán aplicar otros impuestos que se calculan al momento de la generación de la factura por pago.



Bogotá, 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2017

Señor:  
**SUGARCO SAS**  
 COORDINADOR DE PREVENCIÓN  
 MAPFRE ARP COLOMBIA



**REFERENCIA:** Es una propuesta integral, innovadora y creativa de actividades de aprendizaje vivencial, orientada exclusivamente a sensibilización en RIESGOS LABORALES.

Nuestra metodología busca acercarnos de una forma amable, divertida, entretenida, dinámica y versátil a cada uno de los colaboradores de la compañía. Facilitando la comprensión de la información en un 95% y aplicación de la misma en un 85%..

Tenemos la capacidad de ejecutar las actividades a nivel nacional, tanto en la parte urbana como en la parte rural, sin importar el lugar, la geografía, clima o diferentes condiciones, ejecutando las actividades a perfiles de colaboradores, desde analfabetas hasta personal altamente calificado.

Presentamos a ustedes diferentes alternativas de actividades, que permiten flexibilizar la información a tratar, generar óptimos niveles de recordación y permitir mostrar de una forma diferente la información que a diario un área de Higiene, seguridad industrial y salud ocupacional debe mantener con el ánimo de minimizar los indicadores de accidentalidad.

Nuestras actividades transforman personas, cambian sus hábitos y generan estilos de vida saludable, tanto para la compañía, el trabajador y su familia.

Cymma Group S.A.S NiT: 900 318824-3  
 PBX: 4720070 gerencia@cymma.net  
 w w w . c y m m a . n e t