

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA VOLVO GROUP COLOMBIA SAS

ANZOLA SARMIENTO RAFAEL
DIAZ MARTINEZ VICTOR MANUEL
NOVOA ALVARADO GLORIA LILIANA

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

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA VOLVO GROUP COLOMBIA SAS

ANZOLA SARMIENTO RAFAEL
DIAZ MARTINEZ VICTOR MANUEL
NOVOA ALVARADO GLORIA LILIANA

Asesor del Trabajo
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS 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

El presente proyecto integrador es dedicado.

Primeramente, a Dios quien nos dio la sabiduría, la fortaleza para afrontar este reto, quien nos permite llegar hasta el final de este camino, él se encargó de poner en nuestro camino a las personas correctas para que fueran guía y apoyo. A nuestros padres y hermanos que han estado ahí en cada momento dándonos palabras de aliento, impulsándonos a alcanzar cada objetivo para lograr llegar a ese sueño cumplido.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar este gran logro, porque gracias a él podemos lograr cada una de nuestras metas propuestas, su fortaleza y su sabiduría nos da el impulso para no dejarnos vencer en las adversidades.

Agradecemos inmensamente a la empresa Volvo Group S.A.S, por abrirnos las puertas y permitir que hiciéramos este estudio, por su disponibilidad, apoyo y sobre todo su amabilidad en cada una de nuestras visitas.

A cada uno de nuestros Docentes por su conocimiento, asesoría y apoyo en cada módulo de este proyecto.

Finalmente, a nuestras familias quienes siempre creyeron en nosotros, en nuestras metas, por su apoyo incondicional, siempre ahí dándonos una voz de aliento, enseñándonos a creer en nosotros en nuestros conocimientos, a que las adversidades son pequeñas y que alcanzar nuestros sueños es posible cuando nos lo proponemos y estamos rodeados de personas que traen cosas positivas a nuestra vida.

Resumen

Este proyecto se realizó en la empresa Volvo Group S.A.S, dedicada a importar y exportar diferentes clases de vehículos, piezas y repuestos, garantizando los suministros necesarios para los mismos.

Allí se realizó una investigación metodológica por medio de dos ejes temáticos; uno el componente investigativo y otro el disciplinar. En el componente investigativo se hizo un diagnóstico estratégico, unas propuestas de mejora, se mencionan unos indicadores de medición y seguimiento para un desarrollo integral de la compañía.

Así mismo, en el componente disciplinar se hace un análisis detallado de la empresa, tanto en las áreas internas como externas, identificando las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas. Logrando evidenciar administrativamente el estado actual de la compañía. Partiendo de esto se propone un plan de mejora con su respectivo seguimiento al control, medición y evaluación de dichos hallazgos.

Contenido

Introducción	10
Estrategias y planes para la empresa Volvo Group Colombia SAS	11
Capítulo I: Componente Investigativo	12
1. Tema de investigación	12
2. Problema De Investigación	13
2.1. Formulación del problema	13
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco de Referencia	17
5.1. Marco Teórico	17
5.2. Marco conceptual	20
5.3. Marco Histórico	22
5.4. Marco Legal	24
6. Marco Metodológico	¡Error! Marcador no definido.
6.1. Tipo de investigación	25
6.2. Población y muestra	26
6.3. Diseño instrumental.	26
Capítulo II: Componente Disciplinar	28
7. Conceptualización de la Empresa	28
7.1. Razón social	28
7.2. Objeto social	28
7.3. Reseña empresarial	28
7.4. Decisiones constitutivas	¡Error! Marcador no definido.
7.5. Ubicación e instalaciones	31
8. Gestión Estratégica	¡Error! Marcador no definido.
8.1. Diagnóstico	33
8.1.1. Análisis DOFA empresa Volvo Group Colombia SAS.	33

8.1.2. Análisis matriz MMGO.	35
8.2. Propuesta de mejora	36
9. Entorno Económico Y Competitividad	37
9.1. Análisis Sectorial	38
9.2. Diagnóstico	39
9.3. Propuesta de mejora	44
9.4. Indicadores	44
10. Gestión Del Talento Humano	46
10.1. Diagnóstico	47
10.2. Propuesta de mejora	48
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	49
11.1. Diagnóstico	49
11.2. Propuesta de mejora	50
11.3. Política	50
11.4. Indicadores	51
12. Gestión Financiera	53
12.1. Diagnóstico	53
12.2. Propuesta de mejora	55
12.3. Indicadores	56
13. Gestión De Mercado	57
13.1. Diagnóstico	57
13.2. Propuesta de mejora	58
13.3. Indicadores	59
14. Negociación Y Manejo Del Conflicto	60
14.1. Diagnóstico	60
14.2. Propuesta de mejora	64
14.3. Indicadores	65
15. Gestión De Operaciones Y Logística	66
15.1. Diagnóstico	66
15.2. Propuesta de mejora	67
15.3. Indicadores	67

Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias	70
Lista de gráficos	75
Lista de ilustraciones	76
Lista de tablas	77

Introducción

Las compañías hoy en día están a la vanguardia de la tecnología, la industria, las ventas, la comercialización, para ser competentes y mantener una posición en el mercado, como las mejores en sus servicios o productos. Pero muchas de ellas han olvidado sus estructuras organizacionales, sus stakeholders, el mantener un clima organizacional adecuado, brindar beneficios de acuerdo a las metas cumplidas y evaluar cada proceso para cada día mejorar, no solo con el fin de ser líderes en el sector, si no de igual forma ser una empresa con clientes internos satisfechos.

Una buena planeación, el seguimiento y control a cada estrategia, plantear objetivos, trazar metas, medir de manera proporcional cada uno de ellos y mostrar una integridad en los procesos, demuestra que la compañía tiene una estructura completa, organizada, con una visión clara de cómo alcanzar las metas propuestas a través del tiempo.

Volvo Group S.A.S nos permite estudiar e investigar el estado actual de cada una de sus áreas, para hallar las debilidades y frente a ellas proponer unas mejoras medibles, planteando un seguimiento.

Estrategias y planes para la empresa Volvo Group Colombia SAS

Capítulo I: Componente Investigativo

1. Tema de investigación

Este Proyecto Integrador se enfoca en la planeación estratégica, realizando una investigación en la empresa Volvo Group, por medio de herramientas de trabajo como: encuestas y diferentes tipos de matrices, que permiten identificar las deficiencias existentes dentro de la organización, para establecer propuestas de mejora, que puedan ayudar a enriquecer los procesos actuales, así como el desempeño y la productividad de cada uno de los colaboradores y áreas.

Volvo Group en Colombia, es una empresa que se dedica a importar y exportar diferentes clases de vehículos, piezas y repuestos, garantizando los suministros necesarios para los mismos; Se encuentra en Colombia desde el año 2009 y está ubicado dentro del sector secundario o Industrial del país.

La Estructura Organizacional es parte fundamental en una compañía, debe crearse de acuerdo a todas las actividades que se realizan en cada una de las áreas o departamentos. Dicha estructura, posibilita definición de funciones, lineamientos de procesos y niveles de responsabilidad, con el fin de tener un orden y un adecuado control.

De esta manera es importante tener claro que la planeación estratégica, es una herramienta que permite a las Organizaciones, tomar las decisiones adecuadas sobre las gestiones que se ejecutan diariamente, para alcanzar los objetivos y metas de la compañía. Esta no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, la planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

2. Problema De Investigación

Realizando un estudio a la compañía Volvo Group S.A.S empresa dedicada a la importación, exportación de diferentes clases de vehículos, se evidencia que presenta en sus áreas conflictos causados por diferencias entre el personal, un mal clima organizacional, (Tensión y mal ambiente), rumores en el área de trabajo y falta de colaboración entre compañeros.

Debido a que falta un Organigrama documentado, donde los trabajadores identifiquen plenamente líneas de mando y responsabilidad, así como manuales de funciones claramente definidos que permitan delimitar las tareas y perfiles de cada empleado de la empresa.

Se evidencia que ningún área cuenta con manuales internos de procedimientos y control documentados, allí predomina el manejo empírico de cada colaborador; se conoce la información, a pesar de ser bastante el trabajado se realiza de manera autónoma, de igual manera, no existe una estructuración que muestre los logros o metas a alcanzar. Teniendo en cuenta el riesgo que se tiene en la transmisión de la información a los demás trabajadores, por causa de la rotación de personal, teniendo en cuenta que no está documentado.

De seguir así, la empresa Volvo Group puede presentar diferentes problemas como rotación constante de personal, sobre costo por capacitaciones e inducción para personal nuevo, riesgo de agresiones físicas entre trabajadores y problemas legales con trabajadores.

Con el objeto de contribuir positivamente en las soluciones sobre las dificultades de la empresa, es esencial realizar un breve diagnóstico de la situación actual en que se encuentra, para así proponer acciones de mejora, que ayuden en sus procesos.

2.1. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Volvo Group Colombia S.A.S?

3. Objetivos

En el proyecto integrador se han propuesto los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de la compañía Volvo Group Colombia SAS

3.2. Objetivos específicos

Realizar diagnóstico de las áreas de la compañía para conocer su estado en la actualidad

Generar propuestas estratégicas para el mejoramiento de la empresa

Establecer Indicadores de Control que permitan realizar medición a la propuesta de mejora planteada.

4. Justificación

La presente investigación realizada en la Compañía Volvo Group Colombia fue ejecutada a través de un diagnóstico cuyo objetivo era identificar su situación actual, oportunidades y fortalezas, de acuerdo a esto se plantearon propuestas de mejora.

Este trabajo permitirá profundizar los conocimientos teóricos basados en varios autores además de ofrecer un punto de vista integral entorno a la compañía, que le permita realizar un mejoramiento continuo, contribuyendo a un crecimiento sostenible como organización.

En el proceso se relacionó el ámbito de la planeación estratégica como base en varias áreas de la compañía, estos escenarios en los que desarrolla su trabajo la organización son de vital importancia e incrementan el valor de emplear un sistema estratégico que sirva como guía para el cumplimiento efectivo de su misión, y para la implementación de ideas sobre cómo deberán proyectarse para el futuro moderno.

Así mismo existen varios puntos de vista sobre las diferentes formas de abordar la planificación en la gestión de las compañías. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un enfoque simplificado del asunto puede ayudar a quienes se van a involucrar en este proceso.

Con relación a lo anterior debemos comenzar por entender la planificación estratégica como un sistema compuesto por varios componentes, donde se debe cumplir una función según el concepto asociado. Si nos acercamos al asunto desde la perspectiva de la dirección por objetivos, podrían definirse tres elementos básicos: objetivos, criterios de medida y acciones.

El objetivo es lo que se quiere y es probable obtener, los criterios de medida son los indicadores basados en los objetivos cumplidos y las acciones son las actividades que se desarrollaron para poder garantizar el criterio de medida.

Algunos de los obstáculos que pudimos encontrar fue la reticencia de algunos participantes que prefieren prácticas empíricas y tradicionales, pero en realidad la práctica de estas teorías demuestra al implementarse que se ordena y facilitan todos los procesos de la organización y ya cuando sea aprendida pasa a ser parte de las actividades cotidianas sin notarse.

Un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico en la medida que hay una constante observación desde la parte interna como desde la externa que va teniendo cambios en el entorno en que se involucran, con el propósito de adelantarse a los cambios y

tendencias y así la organización pueda enfrentar con éxito nuevos campo y retos. (Garrido 2003, pensamiento & gestión, p 89).

Por tanto, esta investigación nos permitió realizar una aplicación de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria y la especialización en gerencia de empresas, y así cumplir con las formalidades institucionales de la Universitaria Agustiniana.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco Teórico

Dado que este trabajo se enfoca en el análisis del plan estratégico general de la compañía Volvo Group S.A.S, es preciso aclarar categorías importantes para su desarrollo como la Planeación estratégica y la Estructura organizacional.

La Planeación Estratégica se constituye como un aspecto muy importante en las decisiones que se debe tomar en las organizaciones con respecto a la gestión de una compañía, en la que hay recursos de todo tipo que se utilizan de forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. De igual manera, la estrategia es un campo en el mundo globalizado donde las empresas luchan por mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013).

La planeación estratégica tiene unas particularidades propias derivadas del contexto: es un instrumento al servicio humano para que este logre su objetivo desde su contexto sociocultural, todas las áreas implicadas deberán beneficiarse del plan, este debe ser único y contextualizado, es una acción que fomenta (Contreras, 2013) a los beneficios, la coordinación y la autoestima del grupo, esta debe tener resultados que serán conocidos conforme vayan avanzando. (Lizana, Calderón, Pérez, & Podadera).

Como tendencia general la planeación contiene elementos que hacen que se considere un método ya que este se refiere tanto al proceso como al enfoque de la dirección de una compañía.

La planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. (Steiner)

Tal como lo cita este autor, es importante en las organizaciones establecer acciones administrativas que permitan tener un control y unos direccionamientos estructurados, garantizando el correcto funcionamiento de la compañía, para así cumplir con sus objetivos.

Otro elemento fundamental de la planeación es que su principal parámetro es la efectividad, (Güell) considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación

Estratégica son: Los sistemas de indicadores son importantes para evaluar la evolución de los proyectos y los programas estratégicos, que evalúen el avance de factores externos a la compañía para explorar futuros escenarios.

La segunda categoría teórica que se aborda corresponde a la estructura organizacional, definida desde (Cuenu, 2011) las organizaciones para lograr sus propósitos en la realización de sus actividades necesitan de una estructura. La palabra estructura es empleada por diferentes disciplinas los cuales en términos generales se conciben como un orden-relación.

En la teoría organizacional la estructura busca crear un orden y relación entre las personas, para lograr un determinado fin; esta estructura organizacional es producto de la interacción de los seres humanos y son ellos a partir de sus experiencias, racionalidades y expectativas, quienes determinan la manera como deben lograrse los propósitos. Según (Cuenu, 2011) existen diferentes formas, en términos de estructura, de lograr los propósitos organizacionales, una de las más representativas es la burocrática. Donde quiere enseñar un método diferente para utilizar habilidades especiales y que cada quien pueda desarrollar y especializarse en ellas. De esta manera nos aclara el autor que las empresas deben tener definida una estructura organizacional que les permita definir las funciones de acuerdo a cada cargo y establecer líneas de mando.

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, requiere de un orden jerárquico de subordinación dentro de las aéreas que lo conforman, para cumplir un objetivo en común. Existen diferentes maneras en que una organización puede estructurarse con diversos estilos, dependiendo de sus metas propuestas y los medios disponibles, de esta manera se puede determinar cómo opera en el mercado y como llegar a alcanzar la visión, para ello pueden desarrollar un modelo que se acople a sus funciones o traer uno que este ya desarrollado y se haya comprobado su eficiencia. Es así, que la estructura organizacional de la empresa es clave para el desarrollo de la misma y se debe tener muy en cuenta su personal, la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a las personas de cada uno de los departamentos.

Entre otros aspectos, la necesidad para la teoría organizacional es abordar la vida cotidiana en las empresas dónde se puedan realizar sus actividades de la mejor forma posible.

Retomando a (Perrow, 1998) y a (Hall, 1998) se puede decir que la estructura organizacional implica tener de referencia varios elementos: El primero indica que las estructuras

organizacionales tienen la intención de alcanzar objetivos y fines corporativos a partir del impulso de los servicios.

En segunda instancia se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. En otras palabras, las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no al contrario.

Como tercera medida, las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo para la toma de decisiones ya que allí se articulan las tareas y las personas, logrando desarrollar las actividades de la organización.

En cuanto a la empresa Volvo, todos los procesos implican direccionamientos y delegaciones de funciones para el desarrollo y crecimiento de la compañía, la estructura organizacional y su planeación debe estar bien definida de lo contrario puede llegar a tener conflictos operacionales y administrativos, generando consecuencias, tales como rotación de personal por diferentes motivos y un mal funcionamiento al prestar sus servicios, esto implicaría una mal imagen ante clientes externos e internos que es algo nada conveniente para una compañía con esas características.

5.2. Marco conceptual

Esta investigación analiza casos generales en diferentes escenarios de la compañía en los que se detectaron algunas situaciones para las que se planteó una propuesta de mejora.

Para entender la estructura organizacional se deben conocer algunos conceptos básicos tales como:

Tabla 1. Marco Conceptual.

Estratégica	Lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.(Alfred, 1962)(Kenneth, 1962)
	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. (Halten, 1987)
	La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.(Michael, 1992)
Plan estratégico	Documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán a través del tiempo. Es de anotar que este tipo de planeación plantea un horizonte de tiempo entre uno y cinco años. (Giovanni, 2012)
Estructura jerárquica	Departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica. (Giovanni, 2012)

Estructura matricial	Se emplea para gestionar proyectos puntuales, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común. Los empleados de un tipo de estructura matricial tienen dos jefes. Uno funcional; y un jefe de proyecto.(Giovanni, 2012)
Estructura departamentalizada	Esta estructura crea departamentos dentro de una organización que les permite funcionar de una manera sincrónica y por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas. (Giovanni, 2012).
Estructura descentralizada	Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas. (Giovanni, 2012)
Estructura lineal	Es utilizada por pequeñas empresas y se conoce también como estructura simple, por lo general este tipo de estructura es empleada por empresas que fabrican productos, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.(Giovanni, 2012)
Estructura híbrida	Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas, además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda.(Giovanni, 2012)

Fuente: Autoría Propia.

5.3. Marco Histórico

El presente trabajo se basa en las estrategias de planeación y el enfoque de las estructuras para conocer las opciones viables para el buen funcionamiento de los procesos en general de la compañía Volvo Group.

La planeación, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, su área de competencia genética fue en ambos casos la económica, pero desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores. Estas circunstancias no fueron insignificantes pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes.

La historia de la planeación, muestra que siempre ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta antigua para la gestión de procesos, su propensión es de organizarlos de manera tal que sea posible concretar múltiples fines. (Climaco, 2012)

Ya desde 1964, expresaba “muchos educadores latinoamericanos confían en que el planeamiento de la educación, será un nuevo medio para realizar los cambios que hoy son indispensables en sus sistemas de educación.” (Climaco, 2012)

De esta manera el autor nos muestra los cambios que se vienen presentando en las diferentes teorías, su importancia en las actualizaciones y su implementación en la manera de operar en las organizaciones.

La historia de la estructura organizacional, comienza en la teoría clásica de la administración, siendo su autor (Fayol, 1916), quien hace énfasis sobre la estructura organizacional, las funciones que desempeña la compañía logrando ser eficientes.

“El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización”(Fayol, 1916)

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.

Plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de

combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. (Mintzberg, 1988)

Los cinco componentes comunes a toda estructura organizacional, son los siguientes: Cúspide estratégica o administración superior, es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización. Centro operativo, que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización. Línea Media, administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios. Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo. Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización. (Mintzberg, 1988)

Fayol como uno de los principales autores de las teorías, nos muestra como la implementación de sus tres temas claves ayudan a brindar soluciones a las organizaciones de manera ordenada y equilibrada en las diferentes aéreas, buscando mejorar la productividad.

En el 2009 se constituye la compañía legalmente en Colombia y se da inicio a la importación de chasis y partes/piezas a nombre de Volvo Group Colombia S.A.S.

A partir de este momento, el grupo comienza a implementar estrategias de planeación y estructuras organizacionales; la operación de servicio y mantenimiento de unidades de la marca existentes en el país continuaba en cabeza de la compañía Chaneme.

En el año 2011 se da inicio oficial de actividades propias ejecutadas por personal directo de Volvo. En el año 2013 Volvo Colombia se independiza del tercero Chaneme, estableciendo oficinas propias e incrementando su planta de personal. En 2014 se inaugura el primer Dealer propio de la compañía en Colombia Andina-Volvo en la ciudad de Bogotá y paralelamente se instalan unidades de trabajo en cada uno de los patios de los operarios de Transmilenio (Portal 20 de Julio, Portal 80, Portal Usme, Portal Dorado). Para el año 2015 Volvo incursiona en el mercado de Buses Intermunicipales (Transporte de Carretera) y con él se establecen puntos de servicio Volvo en diferentes ciudades, tales como Cali, Valledupar, Pereira y Barranquilla. En el año 2017 se inaugura un Dealer adicional, esta vez en el municipio de Girón y antes de finalizar este año se proyecta la apertura de un Dealer adicional en la ciudad de Cali.

5.4. Marco Legal

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley N°50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo.

El SG-SST es el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo, tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. Ley 1562 de 2012. (laborales).

NIIF, son las siglas de Norma Internacional de Información Financiera. Sí, de información financiera y no contable. En finanzas lo más valioso es evaluar la capacidad de un recurso para generar flujos de efectivo a la empresa. En julio de 2009 el Gobierno expidió la Ley 1314 en la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera en Colombia. CTCF expidió los Decretos 2784 y 2706 con los cuales se adoptan oficialmente los estándares internacionales de contabilidad (NIIF/ IFRS) para las entidades que conformarían el Grupo 1 y 3 y para el caso de las compañías que conforman el grupo 2 se emitió el decreto 3022 de 2013 (PYMES), respectivamente. (República)

6. Marco Metodológico

6.1. Tipo de investigación

El fundamento del presente proyecto integrador es analizar y evaluar los procesos de cada área en la organización y de esa forma proponer estrategias y tácticas que deben implementar. A su vez hace un seguimiento por medio de indicadores que permiten evaluar los resultados periódicamente y tomar acciones de manera inmediata.

En el desarrollo del proyecto integrador, se aplica una metodología de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso. Es así, que la metodología cualitativa, tiene como objetivo realizar la descripción de todas aquellas cualidades que se puedan presentar. El fin de esta metodología no pretende probar o medir en qué grado se encuentra una determinada cualidad en los diferentes tipos de acontecimientos, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Con la investigación cualitativa se busca definir las principales cualidades de cada área y los procesos realizados con el fin de fortalecerlos mediante las mejores prácticas y estrategias que tengan.

En cuanto al estudio de caso, se entiende como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría” (Sampieri, 2008)(Mendoza, 2008)

El estudio de caso está conformado por los siguientes componentes: planteamiento del problema, proposiciones o hipótesis, unidad o unidades de análisis (caso o casos), contexto del caso o casos, fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos, lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones, análisis de toda la información, criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias, reporte del caso (resultados).(Mendoza, 2008)(Sampieri, 2008)(Price)y (Yin, 2009)

Partiendo de estas teorías, la técnica utilizada en la investigación fue la indagación en cada una de las áreas, reconociendo así metodologías practicadas por cada empleado y su posición frente a sus funciones. Para esto se utilizó inicialmente el método de observación, partiendo de los resultados se generó una entrevista como estrategia fundamental del método científico,

aludiendo que “observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Uam, 2016)

6.2. Población y muestra

El tipo de población a trabajar en la empresa Volvo Group en sus diferentes áreas la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, más exactamente en la localidad Fontibón, demográficamente se hará a los empleados de Volvo Group Hombres y mujeres en rango de edad de los 20 a los 55 años. Se realizó encuesta a veinte personas del área administrativa y operativa, seis entrevistas.

El muestreo aplicado es el No probabilístico, que permite mostrar de manera general los resultados a toda la población. Sin embargo, son muy útiles para estudios exploratorios y en general los de corte cualitativo. La elección del procedimiento depende fundamentalmente de los objetivos del estudio.

En este caso para el muestreo a juicio, se busca seleccionar diferentes tipos de individuos que tienen conocimientos profundos del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información recolectada por esas personas es fundamental para la toma de decisiones.

6.3. Diseño instrumental.

Se diseñó una encuesta aplicada a 20 empleados de la sede Zona franca de Volvo Group, adicionalmente se implementó 6 entrevistas a colaboradores de las diferentes áreas, para analizar las respuestas frente a los comportamientos de cada uno, la de sus superiores y cómo influyen a la hora de realizar sus actividades, también analizar si sus roles cumplen con la debida descripción del cargo.

Al realizar las encuestas y entrevistas a los empleados acerca de sus beneficios recibidos por la compañía, el sentido de pertenencia y el conocimiento de la misma se puede crear un perfil del trabajador.

La entrevista es una forma específica de interacción social, donde el investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los

datos de interés. Se establece así un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones.

Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los encuestados.(Rodríguez, 2009)

Observación directa del fenómeno en estudio es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.(Bautista, 2015)

Las matrices implementadas en los diferentes módulos fueron DOFA, MMGO, PESTEL, 5 FUERZAS DE PORTER, MEFE, LOFA, OCEANOS AZULES.

Capítulo XXVIII: Componente Disciplinar

7. Conceptualización de la Empresa

Volvo Group se dedica principal mente en Colombia a la comercialización de vehículos articulados para transporte masivo e intermunicipal, su principal cliente es el estado con Transmilenio y SIP a quien provee mediante contrato de licitación gran parte de su flota de vehículos.

Dentro de las proyecciones iniciales de la compañía se tenía proyectado la importación y comercialización de toda la flota nueva de Transmilenio en el periodo 2015, sin embargo, debido a políticas económicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá estas proyecciones no se han ejecutado, lo que ha impactado la economía de la compañía.

Como medida alternativa, la compañía ha incursionado en el mercado de Buses de Carretera, un mercado en el cual no tenía participación anteriormente. Con esta nueva sección de negocio se espera abrir nuevos mercados, y no depender de la operación de Transmilenio.

7.1. Razón social

Volvo Group Colombia SAS – NIT 9000315569- 6 y – CIIU 4511 - 4530 - 4520

7.2. Objeto social

Su objeto social principal consiste en importar y exportar piezas de repuestos, importar y exportar vehículos y repuestos; además prestar servicios relacionados con las anteriores actividades.

7.3. Reseña empresarial

Volvo se fundó en Suecia en 1927, al año siguiente salió a la calle el primer autobús. La empresa comenzó con el objetivo de ofrecer transporte seguro y eficiente para todo el mundo. Desde

entonces, Volvo ha estado a la vanguardia de la tecnología y durante décadas se ha mantenido en una posición sólida como líder internacional en tecnología de transporte comercial.

En 1928, construyen el primer autobús sobre el chasis de un camión, 1934 saca al comercio el primer chasis de autobús especializado, 1945 instala el motor diésel de Volvo por primera vez en un chasis de autobús, 1951 aplica por primera vez el concepto de motor en la zona central en la gama de productos, 1955 introducen los motores con turbocompresor, 1965 Volvo Buses presenta el B58, el primer chasis que se vendió en un gran número de autobuses, 1968 crea Volvo Buses como una división independiente de Volvo Group, 1971 presenta el Volvo B59, el primer autobús urbano con suelo bajo, 1977 Volvo Buses inaugura la fábrica de Borås y fabrica autobuses en su nueva fábrica de Curitiba, Brasil. 1979 Volvo Buses presenta el B10M, el autobús más vendido del mundo entre autobuses urbanos, interurbanos y autocares.

En 1981 Volvo Buses fabrica más de 4.000 autobuses por primera vez en un año, Volvo absorbe Säfle, Karosfabrik AB. 1988 Volvo adquiere Leyland Bus en Gran Bretaña, 1991 Volvo Buses presenta dos chasis de motor trasero, el Volvo B12 y el Volvo B10B, 1994 Volvo Buses presenta el chasis de suelo bajo Volvo B10L, inicia la producción de autobuses en China, Volvo Buses adquiere plantas de carrocería en Aabenraa, Dinamarca, y Drögmöller, Alemania, 1995 Volvo se convierte en copropietario de Prévost Car, Canadá, El Volvo B12 recibe el premio de Autocar del Año, presenta el concepto de autobús ECB, 1996 inaugura una nueva fábrica para la fabricación de autobuses urbanos e interurbanos en Wroclaw, Polonia,. 1998 Volvo adquiere Carrus OY Finlandia, la empresa carrocera líder de la región nórdica, Volvo adquiere una participación de Nova Bus, EE. UU., el fabricante de autobuses urbanos líder en EE. UU. Volvo adquiere MASA, el fabricante de autobuses líder en México.

Para el 2001, Volvo Buses presenta la plataforma TX. 2004 Volvo Buses adquiere el 50 % restante de Prévost Car Inc., con las marcas Prévost y Nova, 2005 Volvo Buses recibe el mayor pedido de su historia: 1.767 autobuses para Santiago, Chile. Los autobuses se utilizarán en un sistema de transporte público conocido como BRT (sistema de transporte rápido en autobús) que incluye carriles exclusivos para autobuses, 2006 los primeros autobuses urbanos de Volvo en Bangalore, India inician sus operaciones, 2007 el Volvo 9700 recibe el premio de Autocar del Año en Europa, 2008 inaugura la primera planta de carrocerías de Volvo Buses en Bangalore, India, Volvo presenta el autobús para BRT Volvo 7800 Artic en China. Volvo presenta el autobús para BRT Volvo 7300 Bi-Artic en México, Volvo presenta el autobús híbrido Volvo

7700 y el autobús híbrido de dos pisos Volvo B5L en Europa, 2009 presenta Volvo Buses en los EE. UU. y en Canadá. Por primera vez en más de 20 años, se venden en América del Norte autobuses con la marca Volvo. Se introduce Euro 5 y el motor de 12 litros se sustituye por un motor mucho más eficiente de 13 litros.

Durante el 2010, Volvo Buses inicia la producción en serie de autobuses híbridos Volvo 7700. Ofrecen un consumo de combustible hasta un 35 % inferior, 2011 Volvo Buses presenta el modelo de autobús híbrido Volvo 7900, con hasta un 37 % menos de consumo de combustible que los autobuses diésel normales, 2013 Volvo Buses introduce en Europa la gama de motores Euro 6. 2014 introduce en India la marca UD, presenta el Volvo 7900 Híbrido Eléctrico. Introducción del sistema avanzado de freno automático para autocares, presenta la asistencia al conductor Volvo I-Coaching. 2015 El proyecto ElectriCity se inicia en Gotemburgo, Suecia, presentan diversas funciones de seguridad: Dirección dinámica de Volvo (VDS), Advertencia de colisión por alcance (FCW), Advertencia de colisión y frenado de emergencia (CWEB), Asistencia para permanencia en el carril (LKS) y Programador de velocidad adaptada (ACC).

VOLVO EN COLOMBIA

Desde la creación del sistema de transporte masivo Transmilenio en la década de los 90's Volvo incursionó en el mercado de Buses de transporte masivo en la ciudad de Bogotá, las unidades de chasis fueron introducidas en el mercado por la compañía General Motors, quien en su momento tenía la representación de la marca para Colombia. El servicio de mantenimiento y venta de repuestos estaba en cabeza del tercero Chanemme, durante más de diez años.

En el año 2009 se constituye la compañía legalmente y se da inicio a la importación de chasis y partes/piezas a nombre de Volvo Group Colombia S.A.S. La operación de servicio y mantenimiento de unidades de la marca existentes en el país continuaba en cabeza de la compañía Chanemme. En el año 2011 se da inicio oficial de actividades propias ejecutadas por personal directo de Volvo. En el año 2013 Volvo Colombia se independiza del tercero Chanemme, estableciendo oficinas propias e incrementando su planta de personal.

En 2014 se inaugura el primer Dealer propio de la compañía en Colombia Andina-Volvo en la ciudad de Bogotá y paralelamente se instalan unidades de trabajo en cada uno de los patios de los operarios de Transmilenio (Portal 20 de Julio, Portal 80, Portal Usme, Portal Dorado).

Para el año 2015 Volvo incursiona en el mercado de Buses Intermunicipales (Transporte de Carretera) y con él se establecen puntos de servicio Volvo en diferentes ciudades, tales como Cali, Valledupar, Pereira y Barranquilla.

En el año 2017 se inaugura un Dealer adicional, esta vez en el municipio de Girón y antes de finalizar este año se proyecta la apertura de un Dealer adicional en la ciudad de Cali.

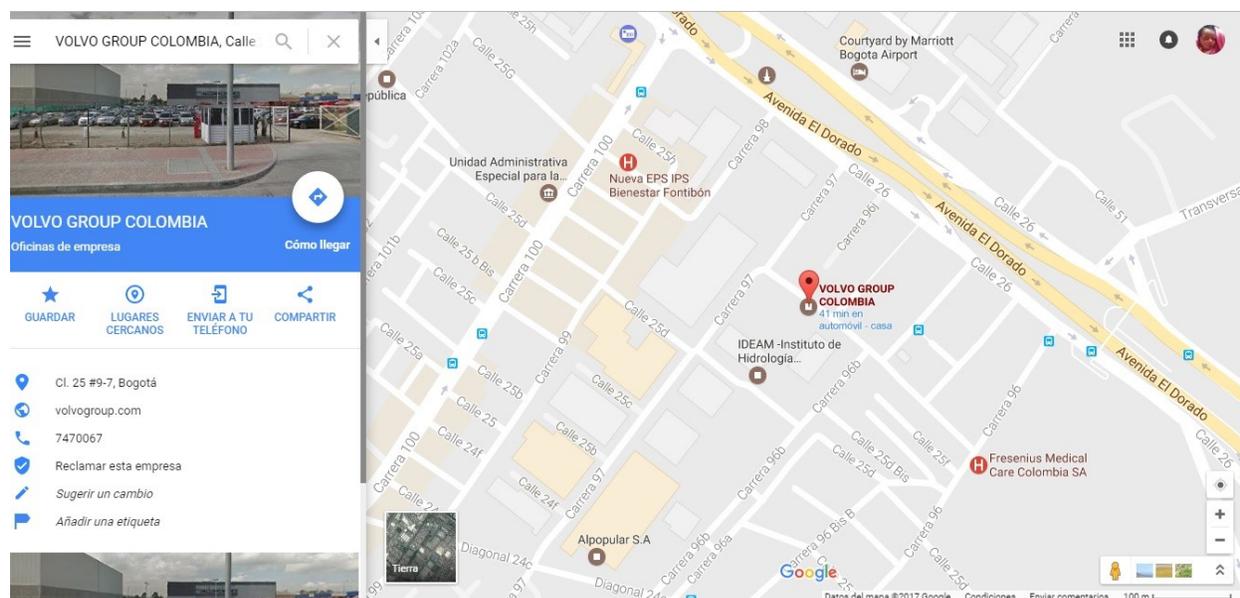
7.4. Decisiones constitutivas

Comprenden las decisiones que en un momento determinado se tomaron para formar la empresa. Son, por lo general de tres tipos: de localización, de naturaleza jurídica del tipo de organización, y de tipo estructural.

7.5. Ubicación e instalaciones

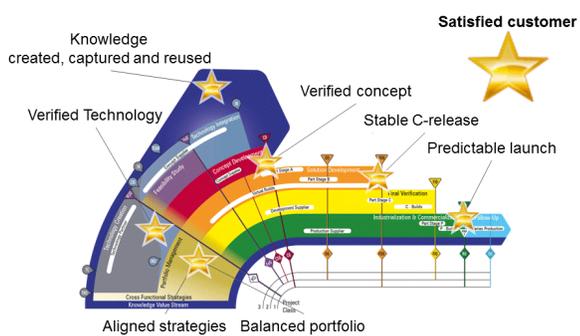
La compañía Volvo Group Colombia se encuentra ubicada en la carrera 106 Nª 15ª 25 MZ 15 LT 103 BG 4 en Bogotá D.C

Ilustración 1. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. Recuperado el 2 de Abril de 2017.

Ilustración 2. Instalaciones Volvo Group Colombia SAS



Fuente: Autoría propia

8. Gestión Estratégica

En lo que respecta a la planeación estratégica, se debe recordar su definición a la luz de (Díaz, 1997) quien la describe como “un proceso de diagnóstico y de diseño de planes con un enfoque participativo. Que permite orientar a una institución, a partir de su misión, al cumplimiento de sus objetivos. Definiendo estrategias y Proyectos que permitan el logro de los mismos. La planeación estratégica se basa en análisis internos y en análisis externos de la organización que sirven para la toma de decisiones en cuanto al rumbo a seguir”.

La gestión estratégica tiene como objetivo integrar las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

Por tanto, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de dicha estrategia, la gerencia estratégica debe explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro cada meta trazada.

8.1. Diagnóstico

Actualmente el direccionamiento estratégico de Volvo está en cabeza de la casa matriz en Suecia, las directrices vienen desde la gerencia corporativa de la mano de la gerencia local (Colombia), cada una de las actividades y negocios a implementar deben cumplir con las políticas globales y no ir en contra de los principios, valores y misión de la casa matriz.

Teniendo en cuenta que Volvo es relativamente joven en Colombia es necesario adoptar las políticas al negocio local sin desenfocarlo del corporativo.

8.1.1. Análisis DOFA empresa Volvo Group Colombia SAS.

La matriz DOFA es una herramienta de apoyo, para el diagnóstico de las debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas, que permite obtener información desde distintos ángulos, lo cual es favorable para las tomas de decisiones, permitiendo un mejoramiento continuo en pro de la compañía.

Tabla 2. Análisis DOFA Empresa Volvo Group Colombia SAS.

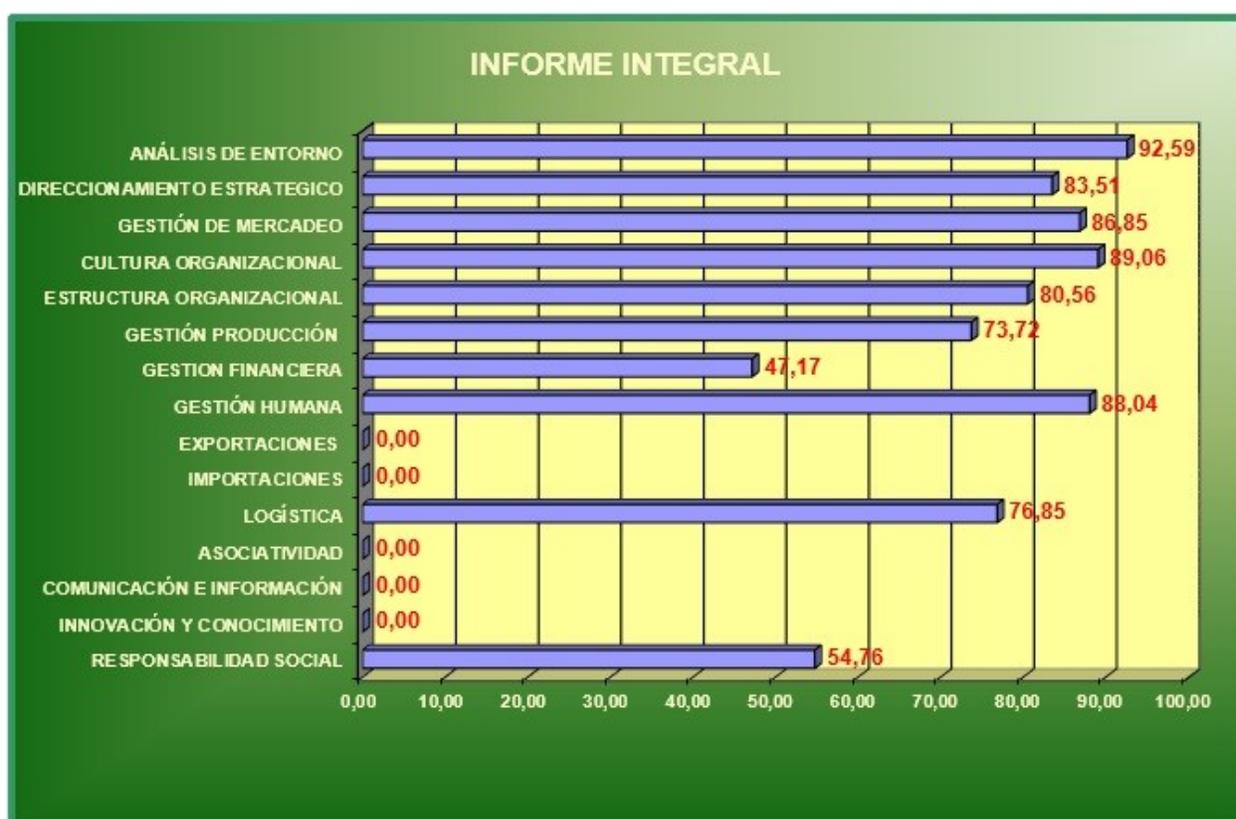
	<p>Fuerzas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalización de mercados. 2. Calidad en imagen e infraestructura de los productos mecánicos y electrónicos. 	<p>Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos clientes. 2. Seguridad (riesgos geográficos y geopolíticos).
<p>Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con marcas flanker. 2. Variación en la segmentación del mercado. 	<p>Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una alianza estratégica con Marcopolo, que permita un beneficio mutuo, en vez de que se siga manteniendo una relación comercial de Cliente-Proveedor, buscando expandir sus productos en otros países. 2. Crear una estrategia que permita mostrar los beneficios que se tienen al adquirir vehículos eléctricos Volvo. 	<p>Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una estrategia de mercado en Ecuador y Panamá, que sean atractivas (Costo Vs Calidad) 2. Desarrollar productos que sean amigables con el medio ambiente y que puedan ser implementados en los vehículos, mediante la alianza estratégica con Marcolpolo, con un nivel de riesgo compartido.
<p>Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en transporte público. Transporte multimodal (tranvía y metro). 2. Competencia. El precio del Dólar. 3. 	<p>Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un Leasing Operativo que permita ofrecer a las empresas de transporte, un arrendamiento de los vehículos y administración de los mantenimientos. 	<p>Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar con vehículos de transporte público intermunicipal (eléctricos).

Fuente: Autoría propia

8.1.2. Análisis matriz MMGO.

Se realizó un diagnóstico estratégico de la compañía utilizando una herramienta de análisis de variables, que se observan a través de diferentes Matrices, como el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones tiene como fin según (Uribe, 2016) “facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global”.

Gráfico 1. Informe integral MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

8.2. Propuesta de mejora

Con base a esta información se recomienda, plasmar la visión y misión de la compañía en un lugar visible, crear un reglamento interno de trabajo, realizar manuales de funciones por área y cargo, realizar manuales de procesos, crear formatos de control de procedimientos, manejar un diagrama de Gantt para el plan de trabajo, proyectar indicadores de gestión y metas para cada área, maximizar la parte motivacional, no solamente una cartelera de actividades, es necesario hacer eventos de manera mensual para generar participación y compañerismo entre los colaboradores de diferentes áreas, proyectar incentivos para fechas especiales, manejar pausas activas.

Tabla 3. Propuesta de mejora gestión estratégica.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Incentivar el mejoramiento de la comunicación oportuna	Capacitaciones acordes al área de manera didáctica y dinámica	Área administrativa y financiera	Auditorio, video beam, material audiovisual, material didáctico.	Realizar capacitaciones con el personal, con temas relacionados a la capacitación de una manera didáctica y divertida. Evaluación de la capacitación.	Al inicio de cada mes para mostrar las metas propuestas para ese mes.	total de trabajadores capacitados ————— trabajadores capacitados satisfechos	N/A
Establecer niveles de responsabilidad para las tareas	Cronogramas específicos de las tareas	Cada trabajador a quien se le asigne una tarea	computadores, equipos de comunicaciones móviles con acceso a internet, personal del área	Crear un Cronograma de Gantt donde se asignen las tareas específicas para cada cargo.	Al inicio de cada mes para mostrar las metas propuestas para ese mes.	Tareas establecidas ————— Tareas ejecutadas	N/A

Fuente: Autoría propia

9. Entorno Económico Y Competitividad

En la actualidad el entorno que rige a una empresa muestra la capacidad de interactuar en el mercado, de impactar e innovar de tal forma que hace de sus amenazas y competencia una fortaleza, una oportunidad de crecer.

Las decisiones políticas, económicas, ambientales y tecnológicas que se toman para el mejoramiento o transformación de nuestro país afectan de manera continua los procesos de negociación de diferentes compañías, esto logra que varios de los sectores se vean afectados en su desarrollo.

Volvo Group Colombia Sas. Es una compañía que interactúa en el mercado de acuerdo a las políticas que establezcan los gobernadores en cuanto al tema de movilidad, transporte, carrocería, tecno mecánica y seguridad automotriz, por tanto, cada cambio en un proceso en cuanto al entorno afecta en gran manera su producción y crecimiento.

Tabla 4. Indicadores Económicos.

INDICADORES ECONOMICOS	2014	2015	2016	PROYECCION 2017	IMPACTO EN LA EMPRESA
TRM	2392	2857	2928	2855	Para el 2017 comercialmente los resultados tendran una tendencia alta
PIB	1,90%	2,10%	1,70%	2,80%	Al ser una Empresa Multinacional, incrementaran las inversiones en el sector de la compañía.
TASA DE DESEMPLEO	9,11%	8,93%	9,22%	10%	Poder generar nuevos empleos
SECTOR FINANCIERO	12.4 (millones de pesos)	17,7 (millones de pesos)	1,5 (millones de pesos)	12.4 (millones de pesos)	Un buen momento para invertir en nuevas ideas de transformacion, crecimiento y crear alianzas estrategicas.
INFLACION IPC	3,66%	6,77%	5,75%	7%	
DTF	4,07%	4,58%	6,78%	6,91%	

Fuente: Tomado de (República, 2012).

9.1. Análisis Sectorial

La empresa Volvo Group S.A.S. Pertenece al sector industrial automotriz que se relaciona con las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing, y ventas de automóviles. Es uno de los sectores económicos más importantes en el mundo por ingresos. Esta no incluye a las compañías dedicadas al mantenimiento de automóviles que ya han sido entregados a un cliente, es decir, talleres mecánicos y gasolineras.

El término automotriz es derivado del término griego auto (por sí mismo), y del latín motriz (motor) para representar a cualquier vehículo automotor.

“Las proyecciones de la entidad sugieren que el sector industrial crecería en 2017 a tasas de 3,5%, levemente inferiores a las de 2016. Este comportamiento se explicaría en parte por la disolución del efecto positivo de Reficar, pero se podría ver compensado con un mayor crecimiento de otros subsectores industriales, incentivando la generación de empleo en la industria.”(Asobancaria, 2013).

Tabla 5. Análisis sectorial

(%) Proyecciones de crecimiento sectorial		
Sector	2016	2017
Agricultura	1,5	2,1
Minería	-6,9	-1,7
Construcción	2,6	4,2
Edificaciones	2,2	2
Obras civiles	2,9	5,8
Industria manufacturera	3,8	3,5
Servicios públicos	1,1	3
Comercio	2	2
Servicios sociales	2,1	2
Establecimientos financieros	3,8	3,6
Transporte y comunicaciones	0,8	2,9
PIB	1,9	2,6

Fuente: Adoptado de (Asobancaria, 2013)

9.2. Diagnóstico

Tabla 6. Entorno económico DOFA

	<p>Fuerzas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalización de mercados. 2. Calidad en imagen e infraestructura de los productos mecánicos y electrónicos. 	<p>Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos clientes. 2. Seguridad (riesgos geográficos y geopolíticos).
<p>Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con marcas flanker. 2. Variación en la segmentación del mercado. 	<p>Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una alianza estratégica con Marcopolo, que permita un beneficio mutuo, en vez de que se siga manteniendo una relación comercial de Cliente-Proveedor, buscando expandir sus productos en otros países. 2. Crear una estrategia que permita mostrar los beneficios que se tienen al adquirir vehículos eléctricos Volvo. 	<p>Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una estrategia de mercado en Ecuador y Panamá, que sean atractivas(Costo Vs Calidad) 2. Desarrollar productos que sean amigables con el medio ambiente y que puedan ser implementados en los vehículos, mediante la alianza estratégica con Marcolpolo, con un nivel de riesgo compartido.
<p>Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en transporte público. Transporte multimodal (tranvía y metro). 2. Competencia. 3. El precio del Dólar. 	<p>Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un Leasing Operativo que permita ofrecer a las empresas de transporte, un arrendamiento de los vehículos y administración de los mantenimientos. 	<p>Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar con vehículos de transporte público intermunicipal (eléctricos).

Fuente: Autoría Propia

Se hace un diagnóstico real de la empresa donde se muestra con claridad cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, permitiéndonos crear unas estrategias donde se aproveche cada área y así cumplir con el objetivo de la compañía.

Tabla 7. Matriz MEFE

Oportunidades				0
Alianzas estrategicas con marcas flanker.	0,8		4	2,4
Variación en la segmentación del mercado.	0,4		3	1,2
				0
				0
				0
Amenazas				0
Innovación en transporte público. Transporte multimoda	0,4		4	1,6
Competencia.	0,23		2	0,46
El precio del Dólar.	0,37		3	1,11
				0
				0
				0
				0
				0

Fuente: Autoría Propia.

Al convertir una amenaza en una oportunidad fortalece el crecimiento, mejoramiento y competitividad de la compañía.

Tabla 8. Matriz Pestel

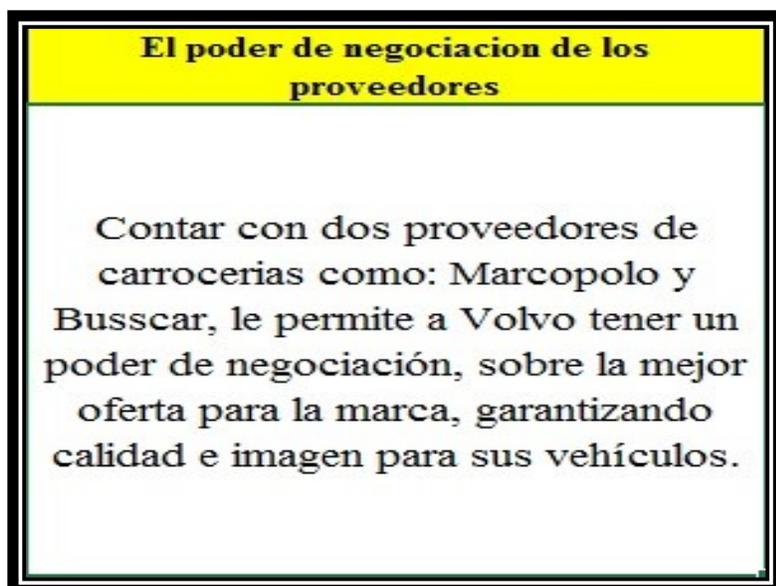
POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO - CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
DEPENDE DEL GOBERNANTE DEL MOMENTO	LEASING OPERATIVO	ALIANZAS ESTRATEGICAS	INNOVACION EN PRODUCTOS	POLITICA AMBIENTAL	REFORMA TRIBUTARIA
	IMPLEMENTACION DE LAS NIIF		TIC'S		

Fuente: Autoria Propia

Realizando el análisis del entorno de la compañía en cada uno de los diferentes aspectos, muestra en qué posición se encuentra, que se debe mejorar, en que procesos falta innovación, cuales generan amenaza. Todo esto ayuda a crear planes de mejoramiento continuo ara el respectivo crecimiento de la empresa.

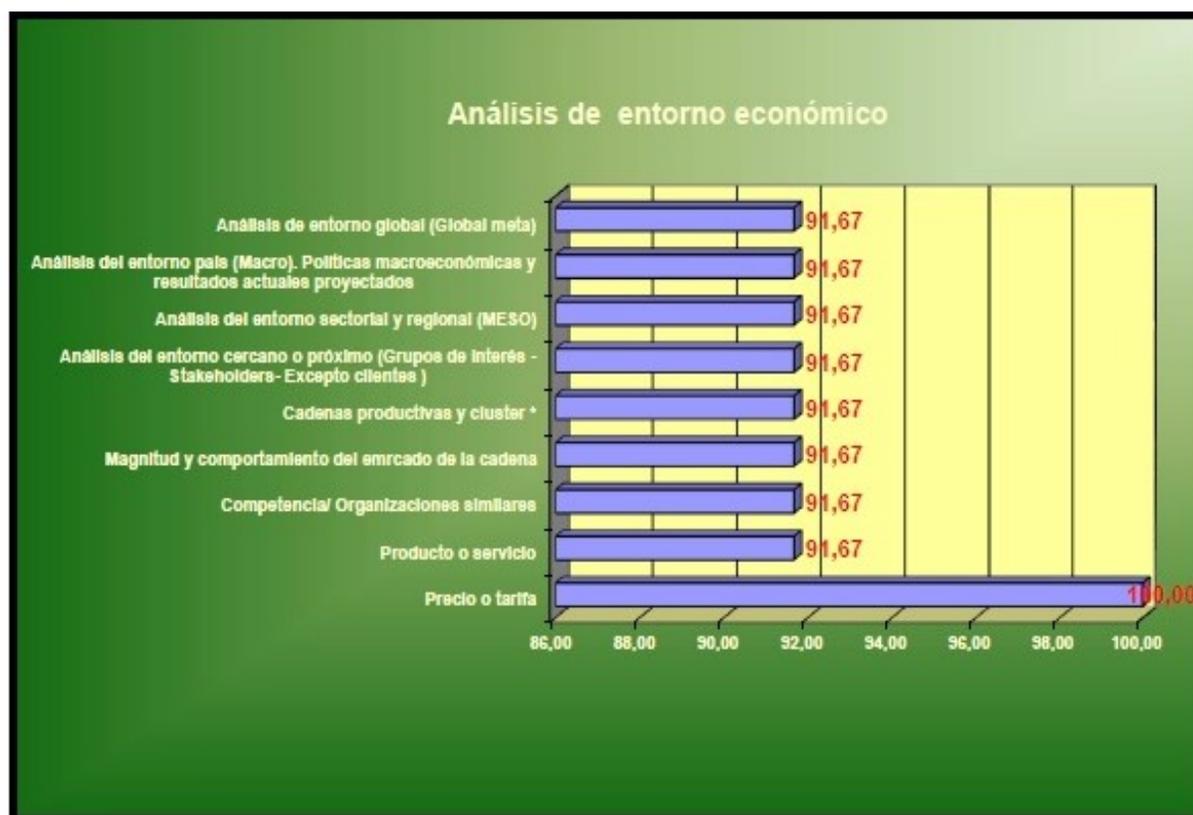
Tabla 9.Matriz Fuerzas de Porter

<p>Rivalidad entre Competidores</p>	<p>La entrada de Nuevos Competidores</p>
<p>La rivalidad en la competencia, para vehiculos articulados en Colombia, esta marcada principalmente por Volvo y Mercedes Benz, que puede ser catalogada como una especie de Duopolio, donde la competencia, es controlada por estas dos empresas.</p>	<p>La llegada al país, de los nuevos buses articulados eléctricos, como: BYD (marca china) que actualmente se encuentran en funcionamiento, como plan piloto en Medellín y Bogotá, exige a las empresas, crear planes de acción, que les permita avanzar, en estos nuevos mercados.</p>
<p>La amenaza de Sustitutos</p>	<p>El poder de Negociacion de los Compradores</p>
<p>Hoy en día los proyectos para la implementación, de nuevos sistemas de transporte multimodal y la entrada de futuras tecnologías en el transporte público, como: Metro, Metrocable y Tren de cercanías, ponen en riesgo el sistema tradicional de transporte, al ser una alternativa, mas práctica, más comoda y más amigable con el medio ambiente.</p>	<p>El poder de negociación de los compradores es mínimo, ya que son pocos los proveedores para este tipo de mercado, teniendo pocas alternativas donde la oferta de productos es limitada.</p>



Adaptado de (Michael, 1992)

Gráfico 2. Matriz MMGO Análisis Del Entorno Económico



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Dado a que el negocio de Volvo (Importación y comercialización de Buses Urbanos y Carretera) está enfocado en el sistema integrado de transporte público y Transmilenio, su desarrollo depende en gran parte de las políticas y decisiones implementadas por el gobierno local (Alcaldía Mayor de Bogotá), por lo que para cualquier proyecto y/o estrategia a tomar se analizan en primera medida su entorno del sector y las políticas locales.

Dentro de las proyecciones iniciales de la compañía se tenía proyectado la importación y comercialización de toda la flota nueva de Transmilenio en el periodo 2015, sin embargo, debido a políticas económicas de la alcaldía estas proyecciones no se han ejecutado, lo que ha impactado al negocio de buses fuertemente.

Como medida alternativa, la compañía ha incursionado en el mercado de Buses de Carretera, un mercado en el cual no tenía participación anteriormente. Con esta nueva sección de negocio se espera abrir nuevos mercados, y no depender de la operación de Transmilenio

Tabla 10. Matriz Océanos Azules

MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES "VOLVO GROUP"	
ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar dependencia de decisiones políticas. -Eliminar la dependencia exclusiva de solo dos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> -El volumen de ventas de los productos Volvo. -Campañas para dar a conocer los beneficios de tener vehículos Volvo.
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> -Reducir gastos generados a causa de las garantías técnicas del producto. -Disminuir el ausentismo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> -Expandir nuevos mercados. -Alianzas con clientes del sector privado para no depender en tanto porcentaje de los ingresos por parte de empresas públicas.

Fuente: Autoría Propia.

9.3. Propuesta de mejora

Al depurar, evidenciar y analizar la información encontrada, podemos notar que en esta compañía hay un déficit de comunicación oportuna y asertiva, además la jerarquía establecida no es la que se ejecuta ya que debido al niveles de preparación profesional de cada una de las personas se muestra una imponencia sobre sus ideas y propuestas, generando conflictos internos.

Los procesos, misión, visión, objetivos, y demás información de la compañía se conocen muy poco ya que al estar en otro idioma no es agradable para su estudio y conocimiento.

El clima organizacional se divide en la jerarquía, por tanto, aunque se escuchan las propuestas, se tiene en cuenta la opinión de los demás, al ser un área de alto nivel de compromiso la toma de decisiones se basa en lo que opina el gerente, aunque a veces sea abrupto.

9.4. Indicadores

Tabla 11. Indicadores.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Identificar el clima organizacional dentro del área de trabajo	Mediante una encuesta	Área administrativa y financiera	Plataforma google drive, computadores, equipos de comunicaciones móviles con acceso a internet, personal del área	Se enviara el link de la encuesta a los trabajadores que deben realizar la encuesta. Diligenciamiento de la encuesta por parte de los colaboradores. Análisis, conclusiones y propuesta de mejora de los resultados	2 semanas para el desarrollo total de los procedimientos.	total de trabajadores ————— trabajadores insatisfechos	N/A

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Incentivar el mejoramiento de la comunicación oportuna	Capacitaciones acordes al área de manera didáctica y dinámica	Área administrativa y financiera	Auditorio, video beam, material audiovisual, material didáctico.	Realizar capacitaciones con el personal, con temas relacionados a la capacitación de una manera didáctica y divertida. Evaluación de la capacitación.	Al inicio de cada mes para mostrar las metas propuestas para ese mes.	total de trabajadores capacitados ————— trabajadores capacitados satisfechos	N/A
Establecer niveles de responsabilidad para las tareas	Cronogramas específicos de las tareas	Cada trabajador a quien se le asigne una tarea	computadores, equipos de comunicaciones móviles con acceso a internet, personal del área	Crear un Cronograma de Gantt donde se asignen las tareas específicas para cada cargo.	Al inicio de cada mes para mostrar las metas propuestas para ese mes.	Tareas establecidas ————— Tareas ejecutadas	N/A

Fuente: Autoría Propia.

10. Gestión Del Talento Humano

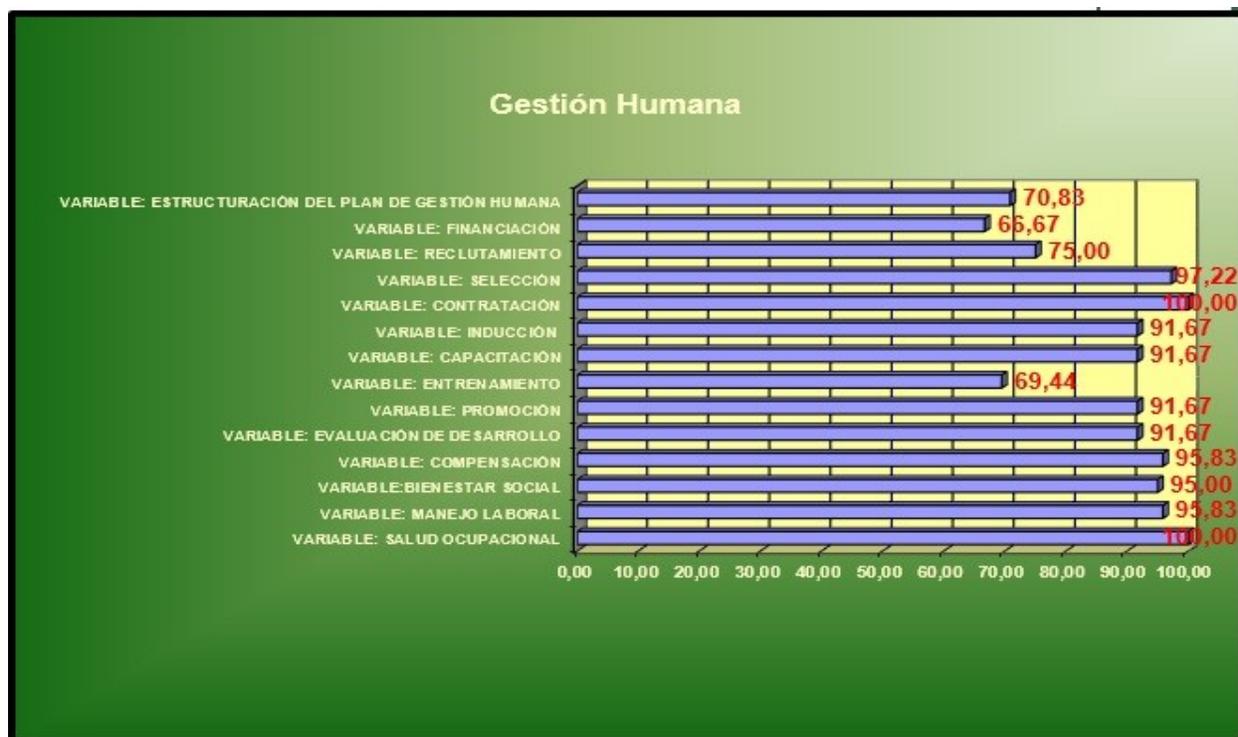
Para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Por lo tanto, el futuro especialista en Gerencia de Empresas, debe comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados y buscar la congruencia de los intereses individuales, organizacionales y principalmente con el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

10.1. Diagnóstico

Gráfico 3. Gestión humana MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Volvo Group brinda a sus colaboradores estabilidad laboral y muy buenas garantías salariales, se preocupa principalmente por su cuidado y salud, dentro de su medio se considera como una organización atractiva para trabajar y con capacidad para desarrollar talento comprometido con el logro de los objetivos estratégicos.

En cuanto a los procesos de contratación Volvo se preocupa por obtener personal con los perfiles más adecuados para cada uno de sus procesos, debido a esto y a la independencia de su casa matriz no hay planes de entrenamiento bien definidos en áreas administrativas

Brindar programas de parte de la compañía que permitan a sus colaboradores seguir desarrollando sus carreras y habilidades a pesar de que tengan muy buena preparación, de esta manera lograría generar más motivación y compromiso de parte de los colaboradores hacia la compañía.

10.2. Propuesta de mejora

Tabla 12. Indicadores.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Identificar el clima organizacional dentro del área de trabajo	Mediante una encuesta	Área administrativa y financiera	Plataforma google drive, computadores, equipos de comunicaciones móviles con acceso a internet, personal del área	Se enviara el link de la encuesta a los trabajadores que deben realizar la encuesta. Diligenciamiento de la encuesta por parte de los colaboradores. Análisis, conclusiones y propuesta de mejora de los resultados	2 semanas para el desarrollo total de los procedimientos.	total de trabajadores ----- trabajadores insatisfechos	N/A

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Incentivar el mejoramiento de la comunicación oportuna	Capacitaciones acordes al área de manera didáctica y dinámica	Área administrativa y financiera	Auditorio, video beam, material audiovisual, material didáctico.	Realizar capacitaciones con el personal, con temas relacionados a la capacitación de una manera didáctica y divertida. Evaluación de la capacitación.	Al inicio de cada mes para mostrar las metas propuestas para ese mes.	total de trabajadores capacitados ----- trabajadores capacitados satisfechos	N/A
Establecer niveles de responsabilidad para las tareas	Cronogramas específicos de las tareas	Cada trabajador a quien se le asigne una tarea	computadores, equipos de comunicaciones móviles con acceso a internet, personal del área	Crear un Cronograma de Gantt donde se asignen las tareas específicas para cada cargo.	Al inicio de cada mes para mostrar las metas propuestas para ese mes.	Tareas establecidas ----- Tareas ejecutadas	N/A

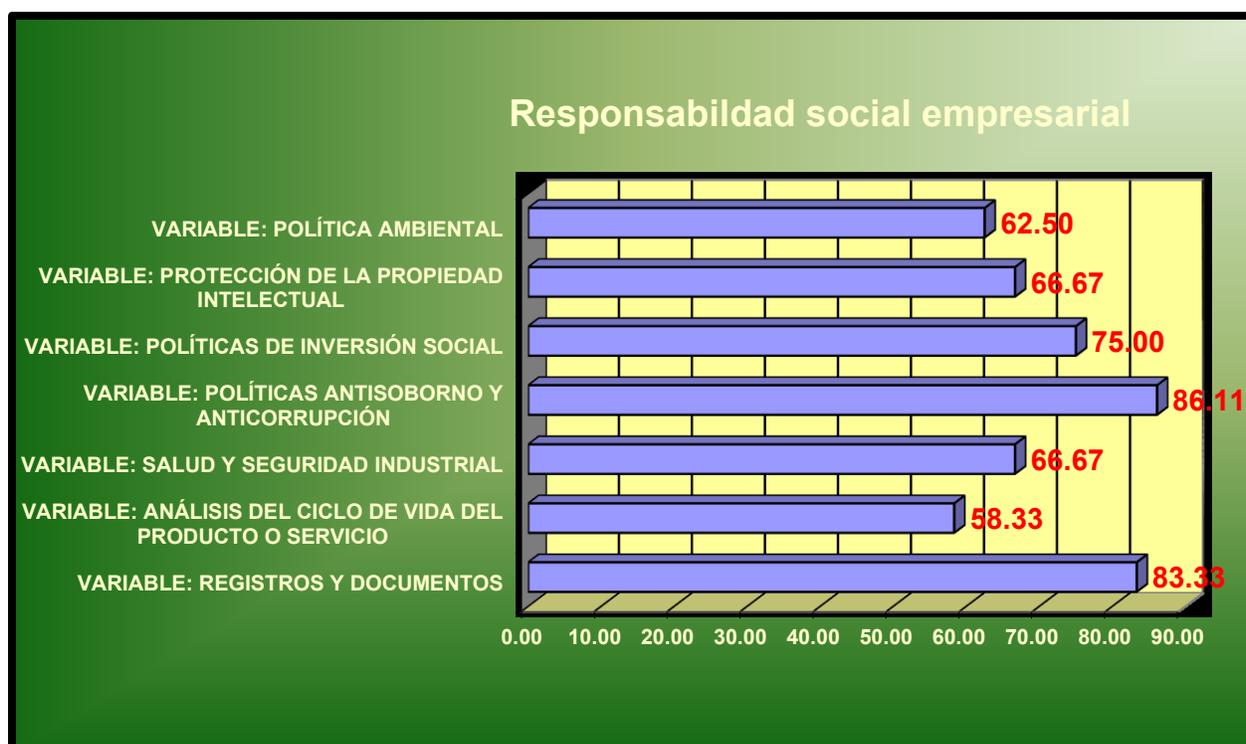
Fuente: Autoría propia

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

Actualmente Volvo Group, cuenta con un programa de RSE, aplicado a 3 políticas: Medio Ambiental, De Seguridad y De Calidad. Teniendo como objetivo suministrar vehículos que sean amigables con el medio ambiente y para la sociedad, buscando nuevas herramientas que les permita cumplir con este objetivo.

11.1. Diagnóstico

Gráfico 4. Responsabilidad social empresarial MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

11.2. Propuesta de mejora

Tabla 13. Propuesta de mejora RSE

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Lograr que la compañía provoque una mínima huella negativa en el medio ambiente, inclusive que el impacto sea positivo con la implementación de nuevas tecnologías como vehículos híbridos.	Producción de una nueva línea de vehículos híbridos	Desde la gerencia, soporte, áreas de tecnología y producción.	Materiales físicos, recursos humanos y recursos financieros.	Nuevas líneas de ensamble y tecnología	Un periodo de implementación de un año y otro año como periodo de prueba del nuevo producto	Litros de combustible, CO2 en toneladas.	Producción de una nueva línea de vehículos híbridos
Minimizar el impacto ambiental por la emisión de gases.	Diseñar buses híbridos	Investigación y desarrollo, Gerencia y producción	Tecnológicos económicos.	Realizar procesos de investigación, para la implementación de diferentes fuentes de combustible para los vehículos.	Investigación diaria, con presentación de informes mensuales sobre avances y resultados.	Número de pruebas Pruebas con resultados positivos	
Minimizar el consumo de agua que se utiliza en la fabricación de los vehículos.	Implementar un centro de tratamiento para las aguas lluvias y aguas utilizadas en el proceso de fabricación.	Área de calidad, área de tecnología y producción.	Recursos financieros y recursos tecnológicos.	Construcción de un centro de tratamiento de aguas en las plantas de ensamble y fabricación.	Primera semana realizar la fabricación de vehículos con el procedimiento normal. Segunda semana, realizar la fabricación de vehículos utilizando el nuevo procedimiento con la planta de tratamiento de agua (Se fabricarán las mismas cantidades en ambos procedimientos)	(Cantidad m3 Utilizados semana1)- (Cantidad de M3 utilizados en la semana 2)	Minimizar el consumo de agua que se utiliza en la fabricación de los vehículos.

Fuente: Autoría propia

11.3. Política

La responsabilidad social Empresarial es parte integral de la estrategia de negocio de la compañía VOLVO GROUP SAS. Por tanto, la visión integral se basa en tener en cuenta todo el

ciclo de vida del producto, asumir una posición de liderazgo en cuanto a la protección del medio ambiente, cumplimiento de las normas legales y demás requisitos aplicables, adopción de principios y prevención de contaminación.

Se integrará en todas las operaciones y se mejorará de manera continua, reduciendo al mínimo el consumo de recursos naturales y gestionando de forma responsable los recursos.

11.4. Indicadores

Los indicadores de Gestión nos permiten controlar las tendencias en el cumplimiento de la Responsabilidad Social en las empresas, con la finalidad de obtener resultados que nos permitan conocer los estándares de desarrollo en los factores que incluyen el modelo de Responsabilidad Social.

Cabe destacar que los siguientes indicadores son una muestra de lo que se puede medir en la empresa VOLVO GROUP SAS, la cual posteriormente creará sus propios indicadores y llevarán un control periódico que permitirá evaluar la gestión realizada.

Tabla 14 Indicadores.

NOMBRE	FORMULA
Materiales adquiridos localmente	$\frac{\text{Total u.m. destinadas a compra de materias primas}}{\text{u.m. compra de materias primas a empresas locales}}$
Fomento de proyectos sociales	$\frac{\text{Resultado del ejercicio (u.m..) antes de descontar las inversiones sociales}}{\text{Beneficios(u.m.) destinados a proyectos sociales}}$
Filantropía	$\frac{\text{u.m. o equivalente en u.m. de productos donados a ONG o similares}}{\text{Resultado del ejercicio (u.m) antes de descontar las inversiones sociales}}$
Cumplimiento de los objetivos de formación	$\frac{\text{Horas anuales de formación medias por trabajador programadas}}{\text{Horas anuales de formación medias por trabajador cumplidas}}$
Nivel de seguridad	$\frac{\text{Nº total de trabajadores}}{\text{Nº de accidentes(todos)}}$
Calidad de las instalaciones	$\frac{\text{Nº de horas productivas}}{\text{Nº de horas afectadas por averías en los equipos e instalaciones}}$

Fuente: Autoría Propia.

12. Gestión Financiera

Actualmente Volvo Group se viene recuperando de una crisis en su rentabilidad por la caída en las ventas de sus buses articulados, los cuales disminuyó la demanda, influenciados por cambios de dirigentes políticos en Bogotá. De ahí parte la importancia de establecer mecanismos que permitan garantizar las ventas con empresas privadas y no solo con empresas del estado. A continuación, podemos encontrar dentro de las variables financieras, que nos presenta la MMGO, que la rentabilidad es la que tiene menor puntaje y es donde se debe centrar la mayor atención.

12.1. Diagnóstico

Gráfico 5. Gestión financiera MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Tabla 15. Balance general de Volvo Group SAS

Balance General Volvo Group S.A			
	Escenario Optimista	Escenario propable	Escenario Pesimista
Activo Corriente			
Disponible	22,395,299,000	22,395,299,000	14,556,944,350,000
Inversiones temporales	451,205,000	451,205,000	293,283,250
Inventarios	29,215,050,000	34,215,050,000	22,239,782,000
Deudores	94,263,760,000	94,263,760,000	66,271,444,000
Total Activo Corriente	146,325,314,000	151,325,314,000	14,645,748,859,250
Activo a largo plazo			
Intangibles	82,543,000	82,543,000	53,652,950
Total activos a largo plazo	82,543,000	82,543,000	53,652,950
Activos fijos			
Propiedad planta y equipo	2,272,163,000.00	2,272,163,000.00	1,476,905,950.00
Total activos fijos	2,272,163,000.00	2,272,163,000.00	1,476,905,950.00
Total activos	148,680,020,000	153,680,020,000	14,647,279,418,150
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	26,951,374,000	26,951,374,000	22,518,393,000
Proveedores	131,723,880,000	136,723,880,000	88,870,522,000
Impuestos por pagar	3,439,087,000	3,439,087,000	2,235,406,550
Obligaciones laborales	1,705,635,000	1,705,635,000	1,108,662,750
Otros pasivos	8,292,546,000	8,292,546,000	5,390,154,900
Total pasivo corriente	172,112,522,000	177,112,522,000	120,123,139,200
Patrimonio			
Capital social	20,000,000	20000000	13000000
Perdida neta de ejercicio	- 21,530,730,000	-21530730000	-13994974500
Ajuste patrimonial de saldos por efectos de	2,883,428,000	2883428000	1874228200
Utilidad por efecto de conversión	728,952,000	728952000	473818800
Resultado de ejercicios anteriores	- 5,534,150,000	-5534150000	-3597197500
Total patrimonio	- 23,432,500,000	-23432500000	-15231125000
Total Patrimonio + pasivo	148,680,022,000	153,680,022,000	104,892,014,200

Fuente: Suministrada de Volvo Group.

Dentro del Balance general se puede observar en el escenario probable actual, que la empresa se encuentra en un punto de equilibrio donde no se está teniendo utilidad ni pérdida, teniendo en cuenta que la empresa se viene recuperando de una crisis por la caída en las ventas de sus buses articulados, por lo que para un escenario optimista se estima que con los nuevos cambios en los nuevos dirigentes del estado, se siga con el crecimiento de las ventas y así bajar el nivel de inventarios, con la evacuación de los articulados que se tienen almacenados para la venta, optimizando los costos de inventario, la cual con el incremento en las ventas mejoren los resultados que permitan reflejar mejoras en la rentabilidad del negocio, por medio de sus utilidades.

Pero para el escenario pesimista se evidencia un alto riesgo, ya que el incremento del valor en el disponible y la caída del valor en sus inventarios, muestran un cese de producción de este tipo de vehículos (Buses articulados) para la empresa, los cuales se pueden presentar por el ingresos de nuevos buses al mercado por parte de la competencia, con nuevas tecnologías, como los que están llegando a Bogotá de la marca Mercedes Benz (Buses Biarticulados y supe articulados) que afectarían directamente a Volvo Group.

12.2. Propuesta de mejora

Tabla 16. Propuesta de mejora gestión financiera

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Incrementar las Ventas con otros tipos de Vehículos	Buscar nuevos mercados (empresas privadas)	Mercadeo y Ventas	Tecnológicos y Visitas a potenciales compradores	Utilizar plataformas con el portafolio ampliado y visitar a potenciales compradores con el objetivo que sea más personalizado	La visita se realizará en las mañanas lunes miércoles y viernes. La plataforma se actualizará diariamente.	Cantidad de clientes visitados ----- cantidad de nuevos contratos *100	\$ 20.000 por día de visita para transporte
Contar con mejor flujo de caja	Realizar los pagos a proveedores a 60 días	Compras y financiera	Negociación	Realizar la negociación con proveedores para ampliar el plazo de pago, pasando de 30 días a 60.	Citar reuniones para la Negociación y ajuste de contrato (máximo 3 reuniones)	N/A	200.000 x reunión para refrigerios

Fuente: Autoría propia

12.3. Indicadores

Tabla 17. Indicadores gestión financiera.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Incremento de nuevos clientes	Se tomarán todos los clientes que se visiten y se revisará cuantos contratos se han realizado partiendo de las visitas, la meta es tener una efectividad del 80 % de contratos realizados.	$\frac{\text{Cantidad de clientes visitados}}{\text{cantidad de nuevos contratos}} \times 100$	80%

Fuente: Autoría propia.

13. Gestión De Mercado

La gestión de mercado se presenta como un proceso que construye el conocimiento y construye una teoría a partir del análisis y la praxis. El enfoque cuantitativo experimental (aplicado de la teoría científica de la Administración), se fundamenta en el método científico haciendo especial énfasis en cuanto a la coherencia y pertinencia en el desarrollo metodológico de la investigación. Para el profesional de las ciencias administrativas, la investigación de mercados se convierte en el pilar fundamental sobre el cual puede tomar decisiones minimizando los riesgos que este proceso trae consigo. (Henry, 1916)

El mundo globalizado del mercado y las nuevas tendencias de los mismos, la incertidumbre, la presión de la competencia entre otros, hace que la Investigación de los mercados tome un alto “valor” estratégico para decidir sobre el futuro empresarial.

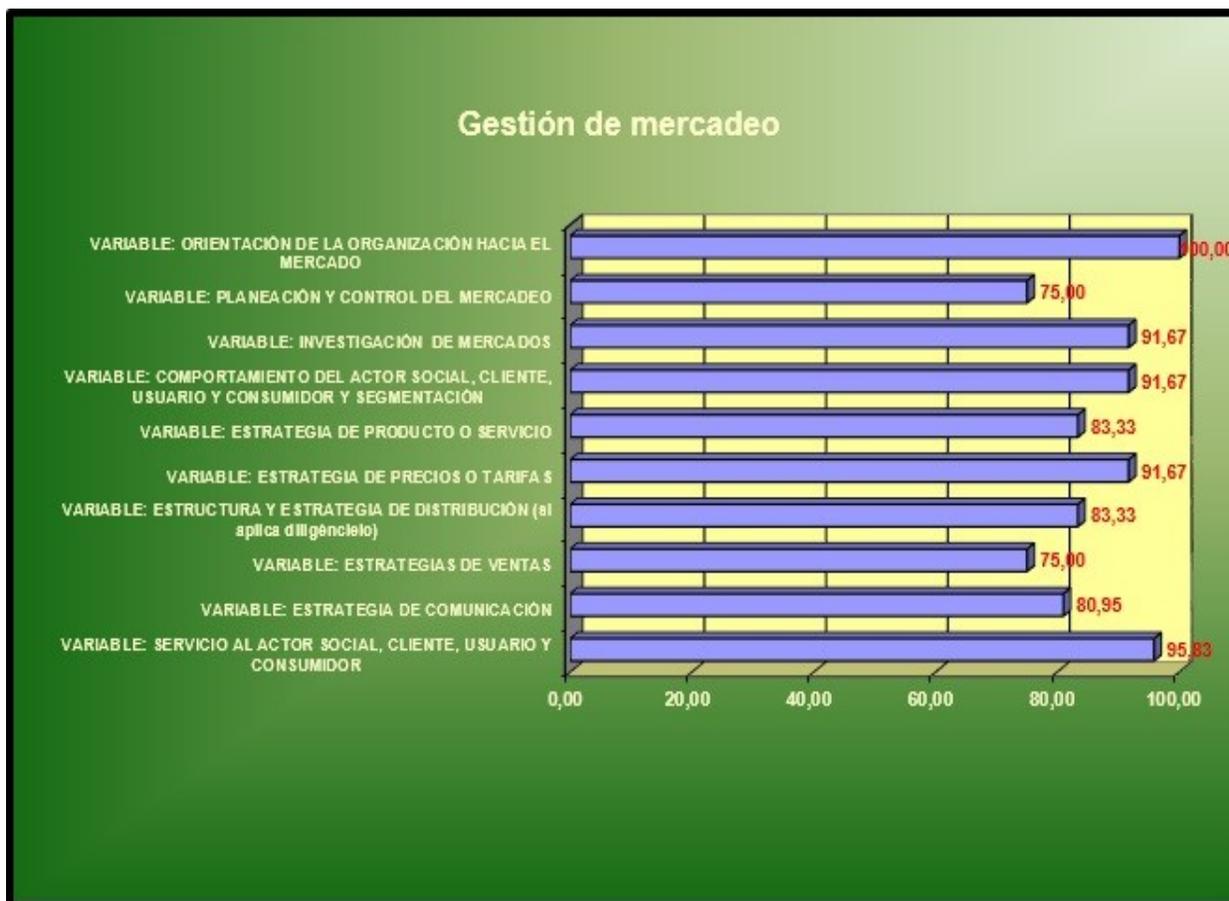
13.1. Diagnóstico

Volvo Group es una compañía que no hace énfasis en la documentación y seguimiento a cada una de las áreas, en este caso el área de ventas y mercadeo que son fundamentales para el funcionamiento de la misma, su crecimiento y vigencia.

La falta de documentación, indicadores y seguimiento a los mismos, son un error grande ya que después de cada proceso debe haber una retroalimentación para generar nuevas estrategias y mejorar los resultados, al igual las inversiones que se hacen en el área de mercadeo son grandes por lo tanto debe haber una forma de medición y saber si el impacto fue positivo o negativo (retorno de la inversión).

La falta de documentación, indicadores y seguimiento a los mismos, son un error grande ya que después de cada proceso debe haber una retroalimentación para generar nuevas estrategias y mejorar los resultados, al igual las inversiones que se hacen en el área de mercadeo son grandes por lo tanto debe haber una forma de medición y saber si el impacto fue positivo o negativo (retorno de la inversión).

Gráfico 6. Gestión Mercadeo MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

13.2. Propuesta de mejora

Volvo Group es seguridad, diseño y respetuoso con el medio ambiente. Volvo cambio sus líneas rectas e imponentes por formas más esbeltas y diseños suaves y aerodinámicos, que dan la sensación al consumidor de mayor tecnología.

El diseño es el atributo más valorado, después de la seguridad para el consumidor, por lo que en la nueva estrategia se debe enfocar más en su diseño y avances tecnológicos.

La segmentación es uno de los aspectos claves para el éxito de la marca es por eso que Volvo se ha enfocado en llegar a empresas de transporte masivo e intermunicipal. Para esto los canales de distribución manejados es a través de concesionarios y leasing operativo, el cual permitirá llegar a los clientes antes de que ellas busquen un vehículo.

Para posicionar a Volvo como la primera marca de vehículos de transporte a nivel nacional se crearán alianzas con empresas como Marco polo que generen mayor confiabilidad, también se debe enfocar en la nueva línea de productos amigables con el medio ambiente ya que las nuevas tendencias y el impacto ambiental son clave para que la marca de una imagen de ser responsable. Se fortalecerá sus canales de distribución en leasing operativo y la red de concesionarios con capacitaciones y test drive, ya que la marca quiere generar experiencias memorables en la mente del consumidor. También se debe ampliar las líneas de producto, ya que son muy limitadas y no permite llegar a todo el público objetivo.

Adicional a este se va incursionar en nuevas plataformas de comunicación como redes sociales y medios ATL, actualmente una de las fallas de Volvo Group a nivel nacional es que no cuenta con una página web en español, y las tendencias tecnológicas son claves para alcanzar el éxito y se debe hacer presencia en estos ya que son los más usados en la actualidad.

13.3. Indicadores

Tabla 18. Indicadores gestión de mercadeo.

Indicador	Objetivo	Formula
Participación de mercado en ingresos	Medir la competitividad de la empresa o producto	$Pmi = \frac{\text{total de ingresos de ventas de la empresa en \$ o u\$ del producto o servicio}}{\text{total de ingresos en \$ o u\$ del mercado}}$
Conocimiento de marca	Conocer el porcentaje de personas que han escuchado una marca	$Cm = \frac{\text{clientes reales o potenciales que reconocen o nombran una marca}}{\text{población total entrevistada}}$
Recordación de marca	Conocer el porcentaje de personas que nombran de primera a una marca	$Rm = \frac{\text{clientes reales o potenciales que nombran una marca de primera}}{\text{población total entrevistada}}$
Satisfacción de clientes	Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con una marca, producto o servicio	$Sc = \frac{\text{sumatoria de las calificaciones otorgada por los clientes a una marca, producto o servicio (escala de 1 a 5)}}{\text{población total entrevistada}}$

Fuente: Autoría Propia.

14. Negociación Y Manejo Del Conflicto

El conflicto es inherente al ser humano, el hombre no es ni violento ni pacífico; los conflictos no evolucionan hacia la destrucción o hacia la cooperación por sí mismos, es la suma de factores como experiencias, expectativas y actitudes las que hacen que se manifiesten la violencia o la paz, la destrucción o la cooperación, tanto en las organizaciones como el día a día.

14.1. Diagnóstico

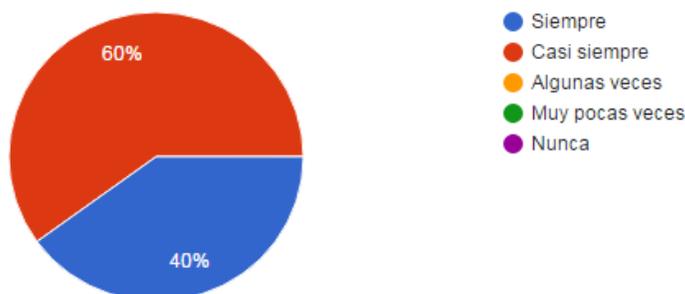
El clima organizacional se divide en la jerarquía, por tanto, aunque se escuchan las propuestas, se tiene en cuenta la opinión de los demás, al ser un área de alto nivel de compromiso la toma de decisiones se basa en lo que opina el gerente, aunque a veces sea abrupto.

Estos son algunos de los resultados donde más se puede identificar este análisis.

Gráfico 7. Resultados encuesta clima organizacional.

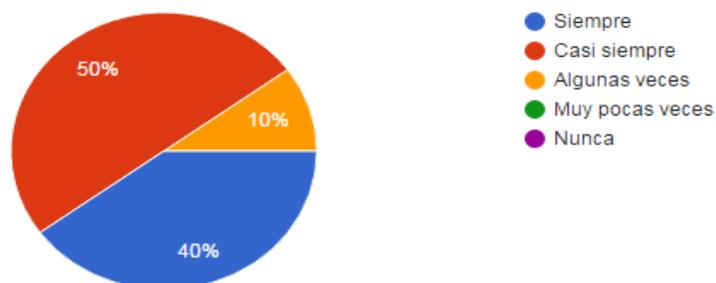
Conozco cuales son las funciones que se esperan de mi.

10 respuestas



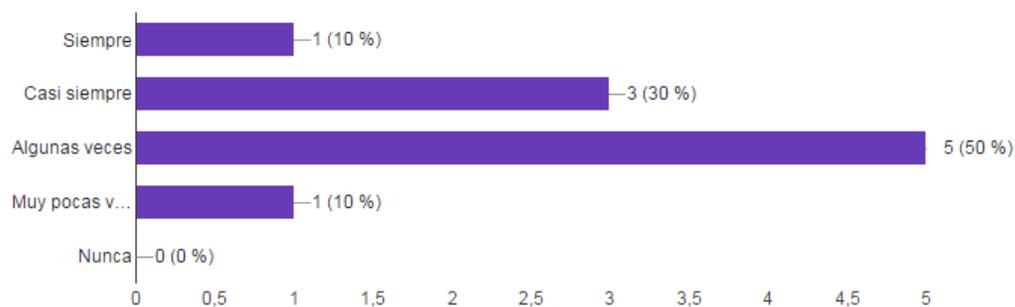
Tengo clara la misión, visión y valores de la organización.

10 respuestas



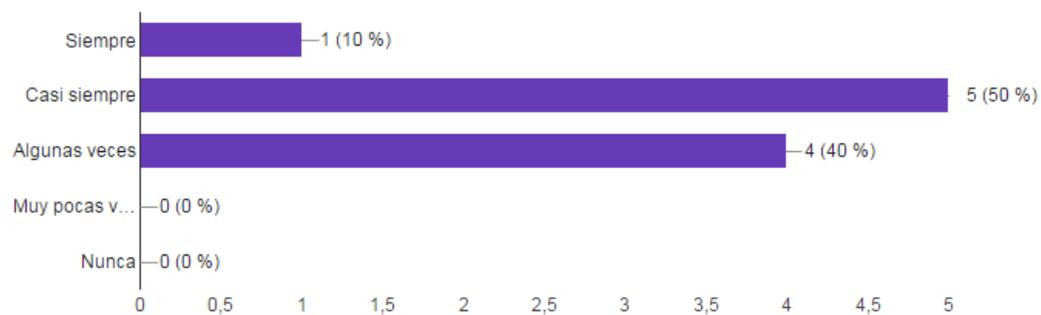
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

10 respuestas



Se mantiene una comunicación en todos los grupos, basada en el respeto, confianza y transparencia.

10 respuestas



Se buscan espacios para alinear los objetivos individuales y de equipo, con los objetivos estratégicos de la organización.

10 respuestas

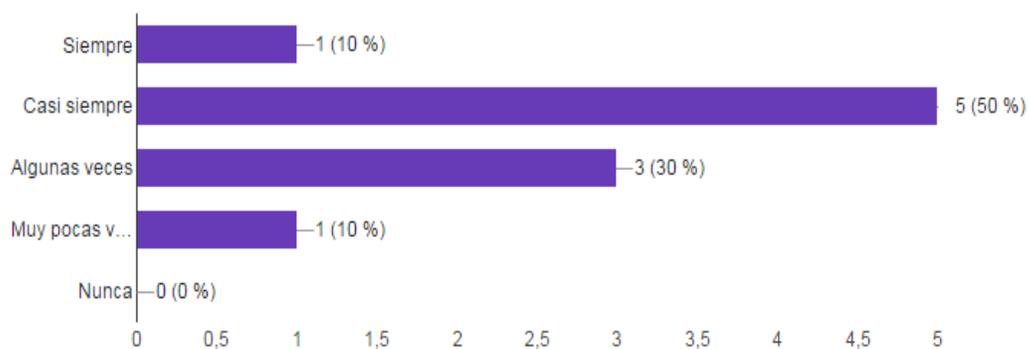


Tabla 19. Matriz LOFA

<p style="text-align: center;">Limitantes - L</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con organigrama estructural. 2. problemas de comunicación al interior de la organización. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar modelos jerárquicos de otras organizaciones. 2. Implementar otro idioma para la plataforma empresarial
<p style="text-align: center;">Fortalezas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con capacitación profesional para cada labor. 2. La empresa se encuentra en crecimiento. 	<p style="text-align: center;">Amenazas – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en transporte público. Transporte multimodal (tranvía y metro). 2. Competencia. 3. El precio del Dólar.

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 20 Contextualización del conflicto

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	Déficit de comunicación oportuna y asertiva
Síntomas	No hay conocimiento total de la información básica de la compañía (misión, visión, valores)
Causas	Se maneja un modelo de comunicación por plataforma corporativa, la cual se encuentra en un único idioma (ingles)
Pronostico	Toma de decisiones incorrectas en un futuro ya que no están sujetas a las políticas de la compañía, por falta del conocimiento de las mismas.
Actores	Colaboradores de las diferentes áreas de la compañía.
Factores que intervienen	Metodología
Alcance	Corporativo
Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	Rivalidad entre los trabajadores.
Síntomas	Se evidencia poca interrelación laboral en el área.
Causas	Nivel académico similar y no existe una jerarquía establecida o estructurada.
Pronostico	Roses entre compañeros de trabajo que pueden afectar el buen funcionamiento del área.
Actores	Colaboradores de las diferentes áreas de la compañía.
Factores que intervienen	Falta de Organigrama Estructural.
Alcance	Corporativo.
Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	Jefe autoritaria.
Síntomas	A pesar de que se escuchan las opiniones de las demás personas las decisiones se toman de acuerdo a lo que dice el jefe así sea de manera abrupta.
Causas	Por la alta responsabilidad que se tiene en el área financiera, la responsabilidad total de las decisiones son del jefe.
Pronostico	La percepción que tienen los colaboradores en cuanto al jefe es de autoritarismo
Actores	Colaboradores y jefe del área financiera.
Factores que intervienen	Administrativos.
Alcance	Corporativo.

Fuente: Autoría propia

Gráfico 8. Cultura organización MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

14.2. Propuesta de mejora

Comunicación punto inicial de la negociación. ésta debe ser bilateral, franca, respetuosa y efectiva entre las partes involucradas. Alternativas posibilidad que tiene el negociador de plantear otros acuerdos diferentes a los que se plantean realizar. Intereses detrás de las posiciones de las partes, se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. opciones se generan opciones de acuerdo exista un beneficio mutuo entre las partes, relación una negociación es más efectiva cuando entre las partes haya mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Legitimidad un acuerdo es mejor en la medida en que a ambas partes le parece más justo. Compromiso punto final de la negociación.

De acuerdo a este método se puede concluir que para mejorar la comunicación entre los colaboradores es necesario incrementar momentos de socialización, integración, donde se muestre no solo los beneficios que puede obtener la compañía sino también como mejora el clima organizacional.

14.3. Indicadores

Tabla 21. Indicadores de manejo de conflictos.

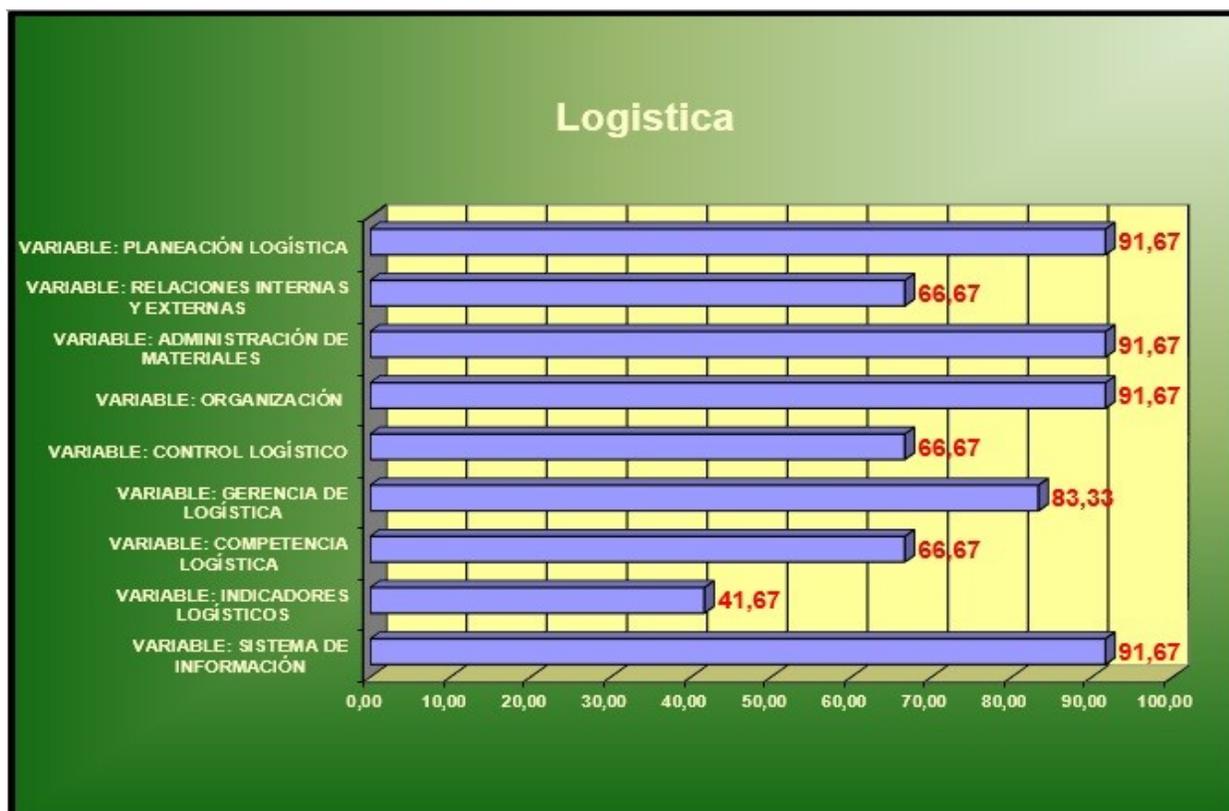
FORMULA	DESCRIPCIÓN
N(i)[t]	Número de horas hombre laborables en el período W por los trabajadores del estrato L. Este número surge de multiplicar “el número de trabajadores del estrato L” por el “número de días laborables del período W para el estrato L” y por “el número promedio de horas laborables por día de trabajo en el período W en el estrato L”.
TC(i)[t]	Tasa de conflictividad en el período W para el estrato L $n(i)[t]/N(i)[t]$

Fuente: Autoría propia

15. Gestión De Operaciones Y Logística

15.1. Diagnóstico

Gráfico 9. Gestión de operaciones y logística MMGO



Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Volvo Group Colombia S.A.S. se encuentra en proceso de crecimiento, por lo que la gran mayoría de sus procesos están siendo desarrollados, sin embargo, es preciso aclarar que todos los procesos implementados en Volvo Colombia tienen como base los procesos ya desarrollados, implementados y madurados a nivel corporativo en los demás países en donde se encuentra Volvo a nivel mundial.

En cuanto al proceso de logística, teniendo en cuenta que se trata de una compañía comercializadora se puede decir que es uno de los procesos más importantes y relevantes de la operación, actualmente la operación logística está tercerizada en un 40%, contando con un proveedor que administra una parte del inventario y sus movimientos.

15.2. Propuesta de mejora

La compañía no cuenta con una base de indicadores de gestión para controlar, evaluar y medir la eficiencia de los procesos, es necesario comenzar a implementarlos con el fin de mejorar la proyección de la producción de acuerdo a las metas trazadas en el tiempo real de la empresa.

Contando con el diseño de estos indicadores se mejorará el control de los procesos, logrando generar informes detallados del inventario, nivel de producción, metas trazadas, propuestas de mejoramiento continuo, todo esto para dar crecimiento al área siendo competentes con la visión de la compañía.

15.3. Indicadores

Tabla 22. Indicadores de gestión de logística.

NOMBRE	FORMULA
Utilización	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$
Rendimiento	$\frac{\text{Capacidad disponible Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperada}}$
Productividad	$\frac{\text{Valor Real de la Producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$

Fuente: Autoría Propia.

Conclusiones

En el transcurso del presente proyecto integrador, se pudo identificar que la empresa Volvo Group viene en una recuperación financiera, luego de la caída en sus ventas los dos últimos años, afectadas directamente por sus vehículos articulados, los cuales están influenciados en negociaciones directas con el estado y relacionadas por los diferentes tipos de administraciones.

De igual forma al diagnóstico y análisis que se realizó a la empresa, permitió identificar varias oportunidades que se tienen frente a la parte organizacional de la compañía, donde se hicieron una serie de recomendaciones o propuestas de mejora, las cuales se sugiere sean tenidas en cuenta, con el fin de fortalecer el direccionamiento estratégico, permitiendo seguir avanzando en la recuperación que se viene reflejando en la organización, y así focalizarse en las oportunidades que se evidenciaron, durante la implementación de las diferentes matrices en el proyecto.

Además de las propuestas presentadas, se brinda herramientas necesarias para realizar un seguimiento y control, como parte fundamental de cumplimiento a los objetivos, mediante indicadores de gestión, los cuales mostrarán los avances de la implementación y realizar los ajustes que sean necesarios.

Recomendaciones

Basados en los resultados obtenidos con base en la investigación realizada, se deben alinear los procesos desde su dirección general, ya que Volvo Group en Colombia es una compañía joven y necesita fortalecer su estructura.

Así mismo se deberá implementar un modelo de indicadores con los que se pueda medir la gestión y resultados de las áreas de la compañía pues esto es una metodología que motiva a la competitividad ayudando e impulsando a el logro de resultados, estos mecanismos ayudan a que una organización logre resultados sostenibles.

Es importante revisar la estructura de la información corporativa ya que debido al nivel cultural de las diferentes áreas es de difícil acceso para algunas de estas partes, y de acuerdo a esto se deben proporcionar programas los colaboradores en general para fortalecer estas oportunidades.

Referencias

- ISO 14001. (s.f.). *Lloyd's Register*. Recuperado el 13 de 10 de 2017, de LRQA:
<http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-14001-medioambiente/>
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Terminos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Anabitarte, A. (2001). *Indicadores De Gestion Y Cuadro De Mando*. Madrid España: Diaz de Santos S.A.
- Arancegui, M. N. (2007). *El Entorno Económico y la Competitividad en España*. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=TMV3Hd-4KngC&printsec=frontcover&dq=que+es+entorno+economico+y+competitividad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwirtzJlovTAhUD2SYKHVs8BxEQ6AEIGDAA#v=onepage&q=que%20es%20entorno%20economico%20y%20competitividad&f=false>
- Arevalo, B. E. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. MEXICO: ROOD CONSULTORIA.(2006). Arias, F. En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministros*. (Vol. Quinta Edición). México, México: Pearson Edicación.
- Banco De La Republica, Colombia. (2013). *Banco De La Republica De Colombia*. Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/bie>
- Bancoldex. (s.f.). *abc del TLC*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de Bancoldex:
https://www.bancoldex.com/documentos/3761_TLC_LR_02.pdf
- Benchmark. (2011). *Indicadores de Gestion Humana*. pwc.
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona.
- Codigo Sustantivo Del Trabajo*. (05 de 08 de 1950). Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Constitucional, C. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogotá: Corte Constitucional.
- DANE. (s.f.). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas*. (D. A. Estadística, Ed.) Recuperado el 31 de 08 de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

DANE. (2017). *Departamento Administrativo Nacional De Estadísticas*. Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estretégica*. (Vol. Decimo Primera Edición). México: Pearson Educación.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo primera edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México, México: PEARSON.

Decreto 1443. (2014). *Ministerio de Trabajo*. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Decreto 2649. (29 de 12 de 1993). Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>

Decreto 2663. (05 de '8 de 1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. (S. J. D.C, Editor) Recuperado el 13 de 10 de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estretègica, Textos Y Casos* (Vol. Quinta Edición). México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.

Dess, G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2011). *Administracion Estrategica*. México: Mc GRaw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.

DIAN. (s.f.). *Direccion De Impuestos Y Aduanas Nacionales*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2014/Decretos/Decreto_2623_17_Diciembre_2014.pdf

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/tasas-de-interes/tasa-interes-banco-de-la-republica.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/tasas-de-interes/tasa-interes-banco-de-la-republica.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/colcap.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/uvr.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/tasas-de-interes/tasa-usura-consumo-ordinario.html>

Dolar/web. (s.f.). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/commodities/petroleo-wti.html>

Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>

EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones –MMGO-*. (R. I. Pérez, A. Velásquez Contreras, G. Castellanos, M. Garzón Gaitán, H. A. Vargas, N. Alfonso, y otros, Edits.) Bogotá: Universidad EAN.

Enrione, A. (2014). *Directorio y Gobierno Corporativo*. (A. Enrione, Ed.) Recuperado el 31 de 08 de 2017, de El Desafío de agregar valor en forma sostenida: <https://books.google.com.co/books?id=acVZDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gobierno+corporativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQrpO0o4LWAhUFxGMKHbb6C5MQ6AEIPjAE#v=onepage&q=gobierno%20corporativo&f=false>

Garcia, L. A. (2008). *Indicadores De La Gestion Logistica*. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones.

Garcia, R. F. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. (E. C. Universitario, Ed.) Recuperado el 31 de 08 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=295vqLhaTioC&printsec=frontcover&dq=rse&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLnPennILWAhVI9mMKHZ6wCk0Q6AEIODAE#v=onepage&q=rse&f=false>

GRI. (1997). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Vol. Séptima Edición). Madrid: Pearson Educación.

Kim, W. C., & Maiborgne, R. *La Estrategia Del Oceano Azul*.

Kimsey, H., Kimsey, K., & Sandahl, P. (1998). *Coaching Co-Activo*. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de <http://academyw.com/recursos/mas/Directorio/Recursos/rfwyz/Mas/300/356.%20COACHING%20CO-ACTIVO.pdf>

Ley 1231. (17 de 07 de 2008). (S. J. D.C., Editor) Recuperado el 13 de 10 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=31593>

Ley Estatutaria 1581. (12 de 10 de 2012). Recuperado el 06 de 05 de 2017, de Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=49981>

López, A. d. (s.f.). *Gestión Financiera*. (U. R. Areces, Editor) Recuperado el 27 de 08 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=yWanDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+FINANCIERA&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjO6uip1fbVAhWFNSYKHVWTD00Q6AEIXDAJ#v=onepage&q&f=false>

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington DC: IBD Bookstore.

Martínez Pedrós, D., & Gutiérrez Milla, M. (2005,2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S:A.

Portafolio. (05 de 05 de 2011). *El liderazgo empresarial frente a la globalización*. Recuperado el 04 de 10 de 2017, de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/liderazgo-empresarial-frente-globalizacion-133512>

Procolombia. (s.f.). *Plásticos en Colombia*. Recuperado el 01 de 10 de 2017, de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/pl-stico-colombiano>

Revista Dinero. (06 de 04 de 2015). Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-sectores-generaron-mas-empleo-abril-2015/209196>

Ruiz, R. E. (2012). *Indicadores de Marketing*. Pearson Education.

Salud, M. d. (31 de 07 de 2014). *Propiedad de la Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* (J. N. Muñoz, Ed.) Recuperado el 07 de 10 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=58841>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

Santos, D. d. (Ed.). (1995). *Compras e Inventarios*. Recuperado el 31 de 08 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=zd7-VYb2TqoC&pg=PA95&dq=tipos+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGw_Px54HWAhVB3mMKHRg2DM0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=tipos%20de%20inventarios&f=false

Santos, I. S. (2010). *Logística Y Operaciones En La Empresa*. Poluezo De Alarcón (Madrid): ESIC EDITORIAL.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (s.f.). Recuperado el 08 de 04 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (04 de 08 de 1994). Recuperado el 09 de 04 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8802>

Stake, R. E. (2007). *Investigacion con Estudio de Casos*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+estudio+de+caso&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw_b6bxoDXAhXD6SYKHWZ-D4YQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false

Vázquez, L., Ferreira, M. R., Mogollón, A., Fernández, J., Delgado, E., & Vargas, I. (2006). *Introducción a las Técnicas Cualitativas de Investigación Aplicadas en Salud*. (U. A. Barcelona, Ed.) Recuperado el 20 de 10 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA22&dq=caracteristicas+de+un+enfoco+cualitativas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiokr32uYDXAhUF4yYKHZkCCJkQ6AEIKzAB#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20un%20enfoco%20cualitativas&f=false>

Zarur Ramos, A. L. (03 de 2004). *El Entorno Económicos: Elementos Teóricos y Metodológicos para su Análisis*. (UNAB, Editor) Recuperado el 03 de 10 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=gYV_yAWBFkgC&pg=PA77&dq=indicadores+de+entorno+economico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhsa2u1NXWAhWFOyYKHfYUBzUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20entorno%20economico&f=false

Lista de gráficos

Gráfico 1. Informe integral MMGO	35
Gráfico 2. Matriz MMGO Análisis Del Entorno Económico	42
Gráfico 3. Gestión humana MMGO	47
Gráfico 4. Responsabilidad social empresarial MMGO	49
Gráfico 5. Gestión financiera MMGO	53
Gráfico 6. Gestión Mercadeo MMGO	58
Gráfico 7. Resultados encuesta clima organizacional.	60
Gráfico 8. Cultura organización MMGO	64
Gráfico 9. Gestión de operaciones y logística MMGO	66

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación de la empresa	31
Ilustración 2. Instalaciones Volvo Group Colombia SAS	32

Lista de tablas

Tabla 1. Marco Conceptual.	20
Tabla 2. Análisis DOFA Empresa Volvo Group Colombia SAS.	34
Tabla 3. Propuesta de mejora gestión estratégica.	36
Tabla 4. Indicadores Económicos.	37
Tabla 5. Análisis sectorial	38
Tabla 6. Entorno económico DOFA	39
Tabla 7. Matriz MEFE	40
Tabla 8. Matriz Pestel	40
Tabla 9. Matriz Fuerzas de Porter	41
Tabla 10. Matriz Océanos Azules	43
Tabla 11. Indicadores.	44
Tabla 12. Indicadores.	48
Tabla 13. Propuesta de mejora RSE	50
Tabla 14 Indicadores.	51
Tabla 15. Balance general de Volvo Group SAS	54
Tabla 16. Propuesta de mejora gestión financiera	55
Tabla 17. Indicadores gestión financiera.	56
Tabla 18. Indicadores gestión de mercadeo.	59
Tabla 19. Matriz LOFA	62
Tabla 20 Contextualización del conflicto	63
Tabla 21. Indicadores de manejo de conflictos.	65
Tabla 22. Indicadores de gestión de logística.	67