

PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MOTORES
Y ENERGÍA S.A.S

BUITRAGO GARZÓN JOSÉ ALDEMAR
ESPINOSA CASTRO DIEGO ALEJANDRO
REYES LEÓN WILSON FERNANDO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

PROPUESTA DE MEJORA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MOTORES
Y ENERGÍA S.A.S

BUITRAGO GARZÓN JOSÉ ALDEMAR
ESPINOSA CASTRO DIEGO ALEJANDRO
REYES LEÓN WILSON FERNANDO

Asesor temático
OLAYA MOLANO JUAN CARLOS
Doctor en proyectos

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

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Agradecemos a la UNIVERSITARIA UNIAGUSTINIANA por la oportunidad de pertenecer a esta institución y por permitirnos cumplir nuestros sueños.

Dedicatoria

“A nuestros familiares de los cuales recibimos apoyo para crecer profesional y personalmente.”

Lista de contenido

Resumen.....	1
Introducción	2
Capítulo 1. Componente investigativo.....	3
1.1 Tema de investigación.....	3
Capítulo 2. Marco de referencia.....	4
2.1 Marco teórico	4
2.2 Marco conceptual.....	7
2.3 Marco histórico	8
2.4 Marco legal.....	10
Capítulo 3. Problema de investigación.....	12
3.1 Enunciado del problema.....	12
3.2 Formulación del problema	12
Capítulo 4. Objetivos	14
4.1 Objetivo general.....	14
4.2 Objetivos específicos	14
Capítulo 5. Justificación.....	15
Capítulo 6. Marco metodológico.....	17
6.1 Tipo de investigación	17
6.2 Método de investigación	17

6.3 Población.....	18
Capítulo 7. Componente disciplinar.....	19
7.1 Conceptualización de la empresa	19
Capítulo 8. Gestión estratégica	25
8.1 Diagnóstico	25
8.2 Propuesta de mejoramiento	28
Capítulo 9. Entorno económico y competitividad.....	29
9.1 Diagnóstico.....	30
Indicadores plan de mejoramiento océano azul	46
Capítulo 10. Gestión de mercados	47
10.1 Modelo canvas	51
10.1.1 Propuesta de mejora del modelo Canvas	52
Capítulo 12. Responsabilidad social	53
Capítulo 13. Conclusiones	55
Capítulo 14. Recomendaciones.....	56
Capítulo 15. Lista de referencias.....	57
Referencias.....	57

Lista de Tablas

Tabla 1.....	5
Tabla 2.....	7
Tabla 3.....	10
Tabla 4.....	12
Tabla 5.....	26
Tabla 6.....	28
Tabla 7.....	29
Tabla 8.....	40
Tabla 9.....	45

Lista de figuras

Figura 1	27
Figura 2	32
Figura 3	33
Figura 4	34
Figura 5	35
Figura 6	48

Lista de ilustraciones

Ilustración 1.....	22
Ilustración 2.....	22
Ilustración 3.....	30

Resumen

Este proyecto integrador pretende fortalecer conocimientos adquiridos en el programa de especialización en Gerencia de Empresas, que da una orientación como futuros profesionales en las ciencias administrativas de diferentes disciplinas. El proyecto se realiza teniendo en cuenta el componente disciplinar o integrador, estos hacen referencia al título, tema, problema, objetivos, justificación, marco de referencia y metodológico, que se estructura desde el ámbito investigativo. La organización objeto de este proyecto es MOTORES Y ENERGÍA S.A.S, una empresa que cuenta con 11 años de trayectoria en el sector servicios, tiene como objeto social la comercialización de motores eléctricos, reductores, variadores de velocidad, equipos agrícolas y productos eléctricos. Se pretende definir un plan de mercadeo para aumentar las ventas y el posicionamiento de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior se tomó la matriz DOFA y modelo de negocio CANVAS con el que se pretende recopilar información y tomar decisiones basada en hechos reales, generando planes de mejora para la empresa tomando como base estrategias de marketing y la aplicación de indicadores que sean medibles y permitan hacer seguimiento, control o dirección en los objetivos de la compañía.

Como resultado final se pretende brindar al empresario propuestas de mejora en el área de mercadeo a través de una metodología cualitativa con enfoque de estudio de caso, donde se darán como elementos de seguimiento indicadores de gestión que permitan el correcto seguimiento a cada una de las propuestas de mejora.

Introducción

Durante el siguiente trabajo abarcaremos la situación de la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S., la cual analizaremos y realizaremos un diagnostico para identificar los problemas que se presentan en la organización, cuales son sus causas, en que afectan a la organización y cuales pueden ser los pronósticos.

Durante el trabajo, estudiaremos varios aspectos que afectan a la empresa, ya sea positiva o negativamente, como son los indicadores de la economía nacional e internacional, la importancia de una buena toma de decisiones, la importancia de los mercados, y otros factores empresariales.

En el proyecto se analizarán distintas áreas de la empresa, buscando los problemas presentes en las mismas, y, por lo tanto, generar unos planes de mejora, que serán presentados a los empresarios quienes tomarán la decisión de aplicarlas en la organización. De los problemas identificados, se tomará el más significativo o importante, el que más afecta la operación de la empresa, y de esto surgirán ideas que pueda resolver este problema.

Capítulo 1. Componente investigativo

1.1 Tema de investigación

La organización MOTORES Y ENERGIA S.A.S tiene como objeto social la comercialización de motores eléctricos, reductores, variadores de velocidad, equipos agrícolas y productos eléctricos, con más de 10 años de experiencia en el sector, la compañía está en proceso de expansión pero se ha evidenciado que hay que trabajar en el diseño de un departamento de mercadeo con el fin de generar estrategias de marketing, el aumento de las ventas y el posicionamiento de la compañía en el mercado, esto afecta directamente sus utilidades y en el peor de los casos, puede traer como consecuencia que la empresa pierda su participación en el mercado. Por lo tanto, es necesario un plan de mejora que se medirá y se controlará mediante la formulación de indicadores de gestión.

Capítulo 2. Marco de referencia

Como objetivo se aborda el problema de estrategias de marketing, se puede evidenciar disminución de ingresos y una alta rotación del personal. Esto es ocasionado debido que no existe una capacitación dirigida para el personal ni los incentivos suficientes para los empleados del área comercial perdiendo así una gran participación en el mercado.

2.1 Marco teórico

Durante el análisis que se ha ido desarrollando de la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S, se divisaron algunos problemas, uno de los cuales es la inexistencia de un departamento de mercadeo. Por esta razón se realizará una investigación respectiva a esta problemática que podrá ser utilizada como apoyo para poder desarrollar propuestas de mejora.

Para poder comprender realmente el valor de la fuerza de ventas, se debe entender que la administración de ventas es considerada como la planeación, dirección y control de todas aquellas actividades que desarrolla el personal de ventas de una empresa y que afecta a la fuerza de ventas de la misma. (Association, 2017)

Se pueden encontrar varios conceptos y significados de distintos pensadores, pero se puede definir el mercadeo como una disciplina que se dedica al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. Su principal objetivo es analizar la gestión comercial de las empresas con la intención de captar, retener y fidelizar clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Uno de los elementos mas utilizados en el mercadeo son las 4P's (Producto, Precio, Plaza, y Promoción) en donde se aprovecha cada aspecto para dar a conocer lo que ofrece la empresa y llamar la atención de nuevos clientes.

El mercadeo consiste en un procedimiento para generar mejoras en sus servicios actuales y la creación de un nuevo portafolio, lo cual se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Estrategia de mercadeo

Procedimiento	Descripción
Análisis del Portafolio de servicios	Analizar las necesidades del portafolio de productos y servicios que se manejan en la empresa, con el objetivo de generar mejoras.
Desarrollo de un plan de mercadeo	Desarrollar un plan de mercadeo basado en las 4p's, para potencializar el portafolio de la empresa.
Aprobar un plan de mercadeo	Aprobar el plan una vez se certifique que aporta a las áreas de la empresa.
Dar a conocer el plan de mercadeo	Comunicar el plan realizado a los colaboradores de la empresa y también a los clientes
Proceder a realizar el plan de mercado	Establecer un plan de acción o cronograma para implementar las acciones pertinentes.
Acompañamiento al plan de mercado	Realizar controles semanales para la verificación y control, y el cumplimiento de las fechas de implementación.
Medir el impacto del plan de mercadeo	Se miden mediante indicadores para verificar la eficacia del plan de mercadeo.

Fuente: autoría propia

El departamento de marketing es transcendental no solo para el éxito de una empresa, sino también para su presencia. Sin ella, la empresa no podría subsistir. En otras palabras: sin marketing no podríamos conocer al consumidor y, por consiguiente, lo que quiere o busca. El marketing es el enlace entre el consumidor y la empresa, a través de él sabemos qué, cómo, cuándo y dónde demanda el producto y/o servicio.

Gracias al marketing las empresas definen nichos de mercado a los que se dirigen directamente. Así, si la empresa logra conocer y entender al consumidor al cual se dirige, ofreciéndole la calidad que busca, creará una fuerte relación con él y sus ventas aumentarán notablemente.

A menudo se relaciona el marketing con la publicidad, pero esta solo es una pequeña parte del mismo. El marketing incluye muchas más cosas: el diseño del producto, su precio, su distribución, etc. La promoción es una de las partes fundamentales del Departamento de Marketing de cualquier empresa. ¿Cómo contratarán un servicio o comprarán un producto si no saben que existen? Necesita de una promoción para que el consumidor lo conozca y así pueda llegar hasta él.

2.2 Marco conceptual

En la siguiente tabla se abordarán distintas definiciones de mercadeo, de autores diferentes, analizando sus ideas y a partir de estos expresar un concepto unificado.

Tabla 2

Marco conceptual

Categoría Ética	
Mercadeo / Marketing	
Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
<p>El mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.</p> <p>Kotler, Philip. 1985</p> <p>Es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, anticipándose a los deseos de los consumidores y a desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.</p> <p>McCarthy, Jerome.</p> <p>El marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.</p> <p>American Marketing Asociation (A.M.A.)</p> <p>La mercadotecnia es tradicionalmente el medio por el cual una organización se comunica, se conecta con y se compromete con su público objetivo para transmitir el</p>	<p>El mercadeo, es una serie de acciones, en las cuales se diseñan planes para abarcar aún más en el mercado. Se realiza una segmentación de mercado donde se concentra en los clientes potenciales a quienes debe dirigir sus estrategias. Se deben basar en las 4p’s para generar las estrategias, en la cual puedan llamar la atención nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales.</p>

valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar tus productos y servicios. **Barile, Julie**

Fuente: autoría propia

2.3 Marco histórico

En el siglo XX se empezó a conocer diferentes conceptos de mercadeo, como fueron los trueques, el surgimiento de los sistemas económicos y sociales, la comercialización, entre otros.

A principios del siglo XX se puede encontrar con los primeros antecedentes del mercadeo. En la Wharton School of Finance and commerce, y también en otros centros educativos, se introduce el concepto como parte del plan de estudios, y se incorpora en las aulas dedicadas a las discusiones económicas.

Para los siguientes años, debido a la creciente demanda de nuevos productos y al desarrollo del concepto de utilidad en la sociedad, el mercadeo y sus elementos se vieron estancados en el tiempo, sin sufrir cambios importantes. Para los años 30, la economía sufre un descenso considerable, por lo que las empresas ven disminuidas las utilidades, y es aquí donde los empresarios comienzan a centrar sus esfuerzos a realizar mercadotecnia en las ventas y publicidad, esto genero que aumentara el numero de ofertas, y también la competencia que presentaba allí, los productores se centraran mas en la calidad de los productos. Esto genero que las personas tuvieran más opciones.

En la década de los 50, se generó unas condiciones desfavorables para el desarrollo del comercio, debido a la lucha de la Segunda Guerra Mundial, por lo que la evolución del mercadeo se ve afectada en este periodo. Sin embargo, se comienza a adoptar conceptos y practicas de las ciencias sociales tales como la Psicología y la Sociología, situación que lo acerco a ser considerado como una disciplina independiente de la economía y con estudios particulares.

En 1970, se caracterizó la creciente preocupación de las personas por las causas sociales como la ecología y la igualdad entre los pueblos, por lo que aparecen movimientos hippies, sindicatos, entre otros. Por lo que el mercadeo fue acusado de profundizar los problemas sociales, debido la diferencia de clases. Debido a esto, el mercadeo empieza a preocuparse mas por aspectos de la vida social de las personas.

Ya para el año 1980, surge el mercadeo social y se comienza a tener en cuenta los efectos sociales de las practicas propias de este. En esta época se producen discusiones en torno a la función y a la responsabilidad del mercadeo dando origen a varios conceptos.

En 1990 aparecen nuevas formas organizacionales como las alianzas estratégicas, en donde el mercadeo empieza a jugar papeles mas descentralizados. Surgen cuestionamientos sobre el modelo de mercadeo mas famoso hasta el día de hoy: las 4P's, lo que repercutirá en una evolución de este en donde se tenga en cuenta mas clara, nuevos elementos que intervienen dentro del proceso y que van de la mano con los intereses del consumidor.

Para el año 2000, el mercadeo abre campo a las características de las sociedades relacionadas con su cultura, en la que se enmarcan sus creencias, costumbres, ritos, entre otros, y como esta afectan decididamente a las necesidades de los compradores.

(Alvarez, 2006)

2.4 Marco legal

En el marco legal se indagan las leyes y decretos que regulan todo lo relacionado al mercadeo y como deben ser aplicadas en la organización, momento de realizar un plan de mercadeo. Las relacionadas con el presente estudio se presentan en la tabla 3.

Tabla 3

Marco legal

Descripción		Aplicación
Ley 1700 27 diciembre 2013		Aplicación
Por medio de la cual se reglamentan las actividades de comercialización en red o mercadeo multinivel en Colombia.		
Artículo 1o. Objeto. La presente ley tiene por objeto regular el desarrollo y el ejercicio de las actividades de mercadeo denominadas multinivel incluyendo, entre otros, el mercadeo en red.		
Artículo 2o. Definición. Se entenderá que constituye actividad multinivel, toda actividad organizada de mercadeo, de promoción, o de ventas, en la que confluyan los siguientes elementos:		
1. La búsqueda o la incorporación de personas naturales, para que estas a su vez incorporen a otras personas naturales, con el fin último de vender determinados bienes o servicios.		Por ende, se entiende que la empresa Motores y Energía es multinivel, por lo cual la ley aplica para la organización
2. El pago, o la obtención de compensaciones u otros beneficios de cualquier índole, por la venta de bienes y servicios a través de las personas incorporadas, y/o las ganancias a través de descuentos sobre el precio de venta.		
3. La coordinación, dentro de una misma red comercial, de las personas incorporadas para la respectiva actividad multinivel.		
Ley 140 junio 23 DE 1994		Aplicación
Artículo 1. Campo de aplicación. La presente ley establece las condiciones en que puede realizarse publicidad exterior visual en el territorio nacional.		Esta ley protege a la población de la contaminación publicitaria, como publicidad voz a voz y la publicidad visual, que alteren contra el paisaje y generen contaminación auditiva
Se entiende por publicidad exterior visual, el medio masivo de comunicación destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público, bien sean peatonales o vehiculares, terrestres, fluviales, marítimas o aéreas.		
Artículo 2. Objetivos. La presente ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los habitantes del país, mediante la descontaminación visual y del paisaje, la protección del espacio público y de la integridad del medio ambiente, la seguridad vial y la simplificación de la actuación administrativa en relación con la publicidad exterior visual.		
La ley deberá interpretarse y aplicarse teniendo en cuenta los anteriores objetivos.		
Proyecto de ley 35 de 2009		Aplicación

Por la cual se reglamenta el ejercicio de las profesiones de Mercadotecnia, Mercadeo y Profesiones Afines y Auxiliares y se adopta el Código de Ética de las mismas.

Artículo 1°. Definición. Para fines de la presente ley, la Mercadotecnia, el Mercadeo y sus Profesiones Afines y Auxiliares son carreras profesionales a nivel universitario, basadas en una formación académico-científica, técnica y humanística, que imparten las instituciones de educación superior oficialmente reconocidas y autorizadas para expedir el respectivo título profesional, cuyo objetivo es formar profesionales para investigar, planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de mercadeo que tienen que ver con el lanzamiento, posicionamiento y comercialización de productos y servicios de los diferentes sectores económicos.

Esta ley nos indica que sería necesario contar una persona especializada en mercadeo, y que cuente con algún tipo de título ya sea profesional o técnico.

Fuente: Propia

En el marco legal se revisan las leyes que como se mencionó anteriormente regulan el mercadeo en las empresas que operan dentro de Colombia. Se regula todo lo que puede generar contaminación a la sociedad, ya sea visual, en la que interviene los volantes y avisos publicitarios y la contaminación auditiva donde se realiza la publicidad con megáfono.

Capítulo 3. Problema de investigación

3.1 Enunciado del problema

El estudio de caso de la organización MOTORES Y ENERGÍA S.A.S está orientado al diseño de un área de mercadeo a partir de la recopilación de datos internos y externos de la compañía, se formularán una serie de estrategias que podrán ser aplicadas en la empresa para el mejoramiento de las ventas y posicionamiento de marca.

3.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben implementar para el desarrollo de un área de mercadeo en la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S?

La formulación del problema se plantea detalladamente en la tabla 1.

Tabla 4

Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben implementar para el desarrollo de un área de mercadeo en la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S
SÍNTOMAS
a) Ventas bajas b) No se cuenta con un plan de mercadeo
CAUSAS
c) Falta de capacitación de la fuerza comercial. d) Falta de incentivos (económicos, emocionales, programas de bienestar entre otras) para la fuerza de ventas. e) Falta de estrategias de marketing
PRONÓSTICO
f) Disminución de utilidades. g) Despido de personal. h) Riesgo de perder su participación en el mercado
CONTROL AL PRONÓSTICO

-
- i) Realizar un plan de capacitación para todas las áreas funcionales de la compañía.
 - j) Crear un área de bienestar empresarial para los empleados
 - k) Definir nuevos canales de distribución
-

Fuente: Autoría propia

Capítulo 4. Objetivos

4.1 Objetivo general

- a. Diseñar e implementar un área de mercadeo para la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S.

4.2 Objetivos específicos

- a. Realizar diagnóstico interno y externo para analizar el estado actual de la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S
- b. Plantear un plan de mejoramiento para la empresa MOTORES Y ENERGIA S.A.S
- c. Establecer los indicadores de control que permitan la medición de las estrategias propuestas.

Capítulo 5. Justificación

El presente trabajo está orientado mediante la planeación estratégica, ya que proporciona el análisis y la evaluación de diferentes factores que ayudan a generar un plan de mejoramiento continuo encaminada con el cumplimiento de los objetivos, mediante la buena formulación de la misión y la visión de la compañía. Al diseñar el plan estratégico se espera generar para motores y energía S.A.S ventajas competitivas y diferenciadoras, además del fortalecimiento del área comercial generando así propuestas e indicadores de seguimiento.

Peter Drucker dice que “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” Teniendo en cuenta lo definido se debe identificar las oportunidades o áreas de mejora al interior de la empresa, motivados por la aplicación de técnicas y herramientas, así como métodos científicos y cuantitativos adquiridos en el aprendizaje de las ciencias administrativas, presentando una propuesta de mejora que contribuya a la búsqueda de la perfección de los procesos, desarrollar y fortalecer los objetivos de la compañía.

El estudio de caso de la organización motores y energía S.A.S se realiza con el fin de aplicar todo el conocimiento adquirido en cada una de las áreas del componente investigativo, partiendo de la utilización de las matrices de gestión estratégica a toda la compañía que permite el desarrollo de estrategias y propuestas de mejora continua además que este proyecto integrador es teórico práctico, de manera que permite interactuar con el sector empresarial en este caso en el sector servicios centrados en la investigación de mercados. Los conocimientos adquiridos son

necesarios para poder detectar esas oportunidades de mejora que pueden impactar en el futuro de la empresa a corto y largo plazo.

Capítulo 6. Marco metodológico

6.1 Tipo de investigación

En este punto se dará a conocer el tipo de investigación utilizada en este proyecto, En este caso es factible usar una metodología estable en la explicación de los procedimientos requeridos para las actividades pensadas, el análisis de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y de la posibilidad de realización de la propuesta.

Estudio de caso de tipo descriptivo, se orienta a diseñar un plan de mejora para la organización MOTORES Y ENERGÍA S.A.S conociendo así todos los componentes que hacen parte del problema de investigación para de esta manera desarrollar estrategias que permitan el aumento de las ventas y el posicionamiento de la compañía

6.2 Método de investigación

En este proyecto de investigación, se ha utilizado el método deductivo ya que partimos de lo general a lo específico. "Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones" esto quiere decir que existen ya procesos y datos reales que de acuerdo con la observación se puede llegar a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas.

En síntesis este método se debe aplicar con la siguiente metodología, en el proceso de inducción se hace una compilación descriptiva dejando todos los hechos que se observaron; luego aparece el proceso de deducción donde generalizan las explicaciones y descripciones

impulsadas tratando de encontrar respuestas de los supuestos; sigue, la posibles hipótesis o teorías resultantes de lo anterior y deben ser puestas a prueba. Por último, debemos crear y reafirmar teorías resultantes del ejercicio, para que ya en la práctica, estas puedan ser medibles. (definicion, 2017)

6.3 Población

La población en estudio, son todos los empleados de la organización, 13 en total, perteneciente a MOTORES Y ENERGÍA S.A.S. la cual se encuentra distribuida en las áreas de trabajo de la empresa, para conocer todas las opiniones y generar un mejor plan.

De acuerdo a lo anterior los instrumentos y herramientas para el estudio y recopilación de los datos, serán las matrices de recolección de datos y que se ha venido trabajado en este proyecto, como lo son la Matriz DOFA, cinco fuerzas de Porter, EFE y EFI. Para poder encontrar criterios medibles se debe primero identificar oportunidades de mejora, las cuales nos permitan saber en dónde se encuentra nuestra población y poder plantear a donde deben llegar.

Capítulo 7. Componente disciplinar

7.1 Conceptualización de la empresa

7.1.1 Razón social

Motores y Energía S.A.S.

7.1.2 Objeto social

Motores y Energía S.A.S. es una compañía que se dedica a representar marcas extranjeras y nacionales del sector eléctrico industrial, la comercialización de motores eléctricos, reductores, variadores de velocidad, equipos agrícolas y productos eléctricos. (S.A.S, s.f.)

7.1.3 Reseña empresarial

Motores y Energía S.A.S. fue fundada el 27 de Abril de **2006** bajo el nombre de SEVENTIELEC con capital netamente colombiano. Sus accionistas quisieron sacar adelante un proyecto de ventilación industrial como ventiladores centrífugos y axiales, ofreciendo productos con altos estándares de calidad.

En el año **2007** pasa a llamarse Motores y Energía, con el objetivo de representar marcas extranjeras y nacionales de productos eléctricos. A partir de este momento, la empresa se destaca por la comercialización de reductores y motores.

En el año **2013** ocurre el suceso más importante en la compañía, el cual fue obtener la representación exclusiva para Colombia de la marca de origen inglés CROMPTON GREAVES (CG). Actualmente CG Power and Industrial Solutions Ltd. La cual nos proporciona motores eléctricos monofásicos y trifásicos estándar y alta eficiencia, variadores de velocidad, arrancadores suaves y limitadores de par electrónicos M20.

En el año **2014**, Motores y Energía S.A.S. hace la apertura de una sucursal en la ciudad de Manizales para dar mayor cobertura al mercado nacional y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

En el año **2015**, Motores y Energía S.A.S. adquirió la representación para Colombia de la marca STM SPA de origen italiano, la cual nos provee reductores de velocidad.

Las marcas que representa se destacan por ser empresas con una amplia trayectoria en el mercado internacional, las cuales cuentan con certificaciones de calidad y ofrecen un respaldo de garantía directamente de fábrica.

Motores y Energía cuenta con un personal capacitado el cual está dispuesto a brindar el mejor servicio que no solo es lo más importante sino también es la propuesta de valor hacia nuestros clientes.

Seguimos adelante para construir una historia más compacta la cual deje una huella en el mercado colombiano con ayuda de nuestros clientes, nuestro equipo de trabajo, nuestros proveedores y nuestros productos de excelente calidad. (SAS, s.f.)

7.1.4 Factores claves de constitución

Motores y Energía S.A.S. fue constituido principalmente debido a que los accionistas decidieron lograr emprender un proyecto de ventilación industrial ofreciendo productos con altos estándares de calidad. El principal socio tuvo una experiencia anterior en una empresa similar, por lo cual decide aprovechar estos conocimientos que adquirió, y fomentar la creación de su propia empresa, siendo esta de participación familiar.

7.1.5 Decisiones constitutivas

Motores y Energía S.A.S fue constituida como una sociedad por acciones simplificada, dando a entender que su capital está dividido en acciones. Como persona jurídica siendo instalada en la ciudad de Bogotá, pero siendo trasladada un tiempo después al municipio de Funza debido al tema de impuestos.

Ubicación e instalaciones

Actualmente Motores y Energía S.A.S. tiene ubicada su sede principal en el Municipio de Funza, Cundinamarca en la dirección Calle 15 No. 2A - 38 y una sucursal en la ciudad de Manizales en la dirección Carrera 22 No. 16 – 32. La ubicación geográfica se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1

Ubicación de la empresa



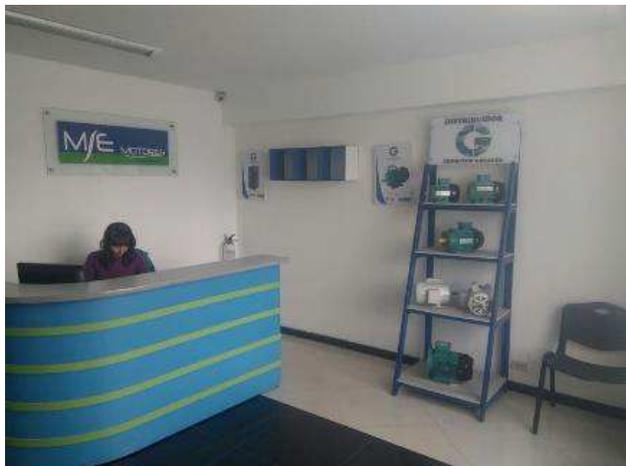
Fuente: Google Maps. Recuperado de <https://www.motoresyenergia.com/>

Las instalaciones se muestran a continuación.

Ilustración 2

Instalaciones MOTORES Y ENERGÍA S.A.S.

A continuación, se mostrarán las instalaciones de la empresa, para observar cómo se distribuye.



Se puede observar la entrada de la empresa, donde se encuentra la recepcionista, donde recibe a los clientes y sus solicitudes.

Se puede observar la bodega donde se almacenan los motores y diferentes productos que maneja la organización.



En la siguiente imagen se puede apreciar el cuarto de mantenimiento, el cual alberga todos los repuestos necesarios para realizar el arreglo y/o modificación de los productos.



A continuación, se apreciará el segundo nivel de la empresa, donde se realiza todo lo que tiene que ver con la parte administrativa de la empresa.



Capítulo 8. Gestión estratégica

De acuerdo con Chiavenato se entiende que la gestión estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (Chiavenato, 2004) Según esta definición la gestión estratégica se enfoca en lograr la unificación entre todas las áreas de trabajo, para consolidar decisiones a través de procesos y procedimientos que consigan el éxito de la empresa. “el propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro que es “la planeación a largo plazo, como contraste; intenta optimizar para el futuro de las tendencias actuales” (Chiavenato, 2003). Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. Se procede a realizar un diagnóstico general de la compañía mediante la herramienta DOFA.

8.1 Diagnóstico

El diagnostico se muestra a continuación en la tabla 5.

Tabla 5

Análisis DOFA empresa MOTORES Y ENERGIA S.A.S.

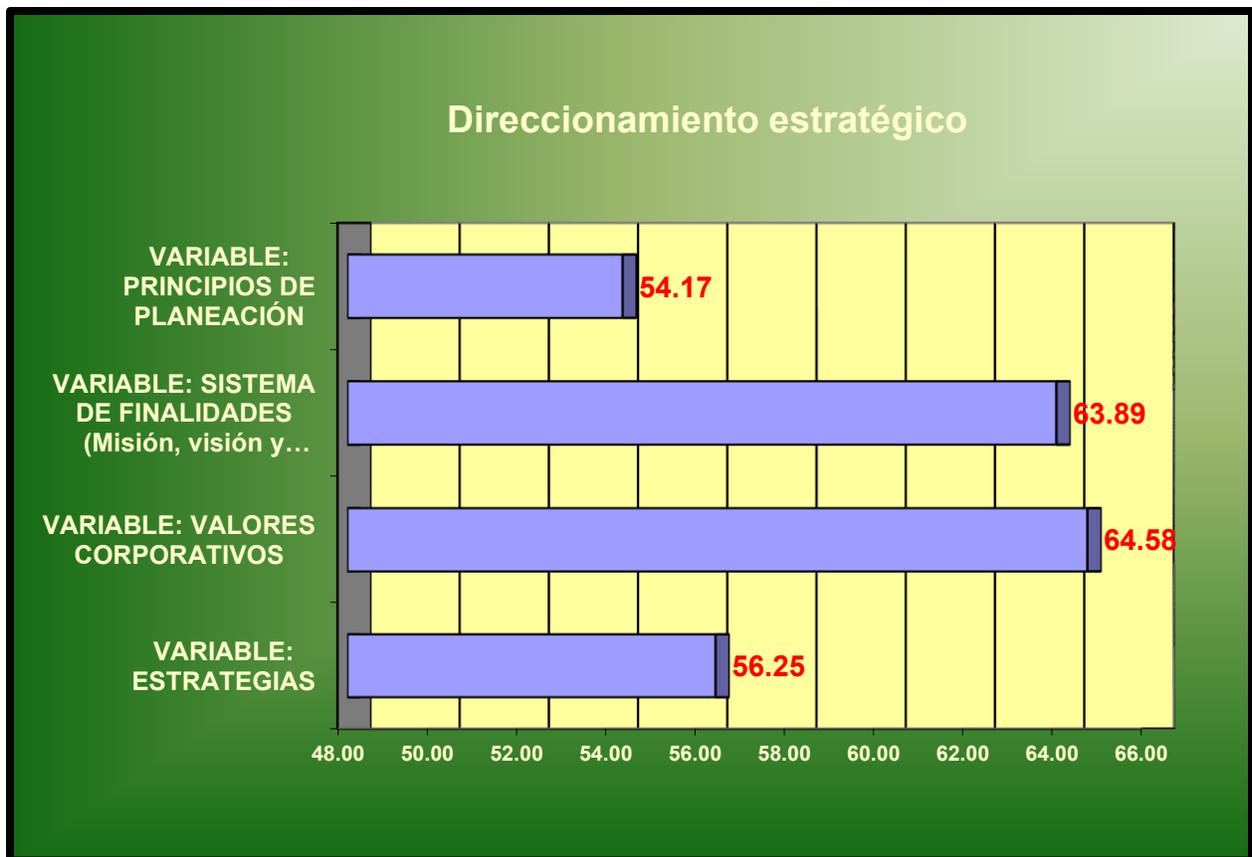
	<p style="text-align: center;">Fuerzas - F</p> <ul style="list-style-type: none"> *Una misión y visión centradas *Tradición en el mercado *Buena cobertura de mercado *Alianzas estratégicas *Distribución de productos de calidad y alto nivel *Buen servicio pos-venta *Linea de productos de alta eficiencia 	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <ul style="list-style-type: none"> *No se cuenta con una fuerza de ventas adecuada *No se cuenta con una filosofía clara de la empresa. *No se cuenta con un manual de funciones para los colaboradores. * No existe un software que integre las áreas funcionales de la empresa.
<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <ul style="list-style-type: none"> * Innovar para poder superar las expectativas tradicionales de los consumidores finales. *nuevos nichos de mercado por explorar. * Expansión geográfica * Conformación de alianzas con proveedores locales *Aumento de la competencia 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las alianzas estratégicas para mejorar el portafolio de productos. 2. Generar un valor agregado para fidelizar clientes. 3. Expandir la cobertura nacional y aumentar la expansión del mercado. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la cobertura geográfica y aumentar la fuerza de ventas. 2. Buscar proveedores nacionales con buen precio para aumentar la línea de productos. 3. Formulación de una filosofía clara para la empresa . 4. Formular un manual de funciones para los colaboradores. 5. Presupuestar para el próximo año la implementación de un sistema de información completo.
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <ul style="list-style-type: none"> *La Competencia de empresas importadoras directas que ofrecen mejores precios *Aumento de la TRM y de los impuestos arancelarios de importación *Entorno cambiante *Alza de precios en insumos o materiales *Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una negociación con el proveedor internacional para lograr un buen precio. 2. Buscar proveedores nacionales que puedan brindar excelentes productos a mejores precios. 3. Investigar constantemente las necesidades y gustos de las personas que podrían convertirse en potenciales clientes. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ofrecer un valor agregado al servicio al cliente con altos estándares de calidad y las mejores prácticas del mercado. 2. Buscar proveedores que ofrezcan productos más económicos. 3. Aumentar la fuerza de personal para dar a conocer la empresa, los productos y atraer clientes potenciales. 4. Diseñar una identidad corporativa de alta calidad y buen precio ante los clientes.

Fuente: Autoría propia

A continuación, se presenta la matriz MMGO en la figura 1.

Figura 1

Análisis matriz MMGO



Fuente: Informe integral MMGO Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

La herramienta Matriz de Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional (MMGO) es una Matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión de las organizaciones, basados en esta matriz se realiza el diagnóstico a la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S. Se evidencia que las variables más bajas son principios de planeación y variables estratégicas Es allí donde se debe trabajar un poco más para lograr que las estrategias que formula la empresa sean claras y concisas y a su que involucren a todos los empleados para que sepan que es lo que la empresa quiere lograr y a dónde quiere llegar.

8.2 Propuesta de mejoramiento

La propuesta de mejoramiento se presenta en la tabla 6.

Tabla 6

Propuesta de mejoramiento

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Garantizar la comunicación efectiva hacia los trabajadores	Dar a conocer a los colaboradores los nuevos planes y estrategias de la compañía	Área administrativa	Disponición de tiempo	Retroalimentar los resultados por la compañía y lo que se quiere lograr	A terminar el segundo semestre de 2018	N/A	N/A
Crear un sistema de información gerencial	Mediante la utilización del sistema de información gerencial se podrán tomar decisiones más acertadas acerca de la planeación estratégica	Gerencia general	Licencia de un sistema integrado	Retroalimentación constante del sistema	Primer semestre del 2019		2.500.000

Fuente: autoría propia

Capítulo 9. Entorno económico y competitividad

MOTORES Y ENERGÍA S.A.S se encuentra ubicada en el sector terciario de la economía o también conocido como sector servicios. Este sector es considerado el principal para los países desarrollados demostrando así la mayor fuente de ingresos y mayor contratación de mano de obra. Las primeras industrias que componen el sector terciario son el turismo, el comercio, actividades económicas, transportes y comunicación, lo cual ha logrado convertir este sector en uno de los más importantes de tal manera que esto signifique un fortalecimiento para que puedan ingresar nuevas empresas.

Entrando en el trabajo de investigación y practico teórico, tenemos que dar un análisis inicial del entorno económico y competitivo de nuestra empresa y la industria en general, el ambiente en el que se mueve la empresa muestra un clima de favorabilidad respecto al crecimiento, lento pero seguro respecto a una recuperación de la economía colombiana.

En este análisis se deben tener en cuenta datos importantes como el comportamiento del PIB y de variables que el mercado nos ofrece como la tasa representativa del mercado (TRM), importaciones y la tasa del desempleo que comprenden la macroeconomía y así poder desarrollar estrategias y modelos auto sostenibles para la empresa.

9.1 Diagnóstico

9.1.1 Indicadores Económicos

Los indicadores económicos se muestran a continuación en la ilustración 3.

Ilustración 3

INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	4.0	4.9	4.4	3.1	2.0	1.1
TRM	\$ 1.768,23	\$ 1.926,83	\$ 2.392,46	\$ 3.149,47	\$ 3.000,71	\$ 2.995,23
IMPORTACIONES	9.1	6.0	7.9	1.4	-6,2	4.0
DESEMPLEO	10.4	9.6	9.1	8.9	9.2	8.7

promedio anual y del primer trimestre del año 2017
Se tomo en cuenta el valor del TRM para el 31 de diciembre de cada año.
Para el año 2017 se tomo el valor de julio 31
promedio anual y primer trimestre para el año 2017
promedio anual y primer trimestre para el año 2017

Fuente: Propia

Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes”.

Concepto extraído del DANE (departamento de administrativo nacional de estadística)

De acuerdo a la ilustración 3, se puede analizar la desaceleración de la economía colombiana, se muestra una caída de trece puntos porcentuales entre 2014 y 2015, y entre 2015 y 2016 la situación no mejoro con una caída de once puntos porcentuales trayendo afectación en todos los sectores.

La producción del país, y los tratados de libre de comercio más las alzas y reformas tributarias han ido generando molestia en los sectores de la economía, todos los factores de la desaceleración se le pueden poner nombres propios, la expectativa económica, el proceso de paz, el aumento del dólar y los cambios en el petróleo.

Tasa Representativa del Mercado (TRM)

Este indicador económico afecta de manera directamente al ejercicio de la empresa debido a que esta se dedica a la importación y comercialización de motores y partes eléctricas. Este indicador es muy volátil, viéndolo de esta manera puede afectar las negociaciones con los proveedores ocasionando pérdidas a la empresa.

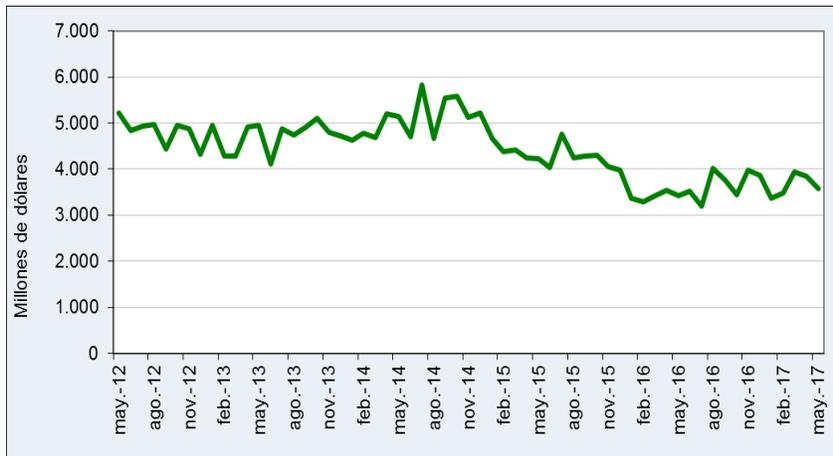
Además, el precio del dólar es una de las grandes incógnitas, debido a que la tasa de cambio puede ser afectada por factores externos, con la llegada de Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos, y la alta tensión en la geopolítica internacional, que además podría estancar las exportaciones colombianas. Hay que tener en cuenta la crisis de nuestro país vecino Venezuela el cual está afectando este ítem en la economía colombiana.

Importaciones

La trazabilidad de las importaciones se muestra en la figura 2.

Figura 2

Importaciones



Fuente: autoría propia

El desempeño de la economía en este sector en el primer trimestre de este año ha mostrado una leve mejoría tanto así que podemos decir que ha sido un rubro estable ratificando la fortaleza que mantiene Colombia con una economía y un clima enrarecido, se debe aceptar que la situación externa en este momento tiene factores que podrían llegar a hacer variar este comportamiento.

En este escenario Colombia ha crecido por encima de economías como la de Chile y Brasil, aunque no se haya logrado un repunte como Perú. Debemos incluir y tener en cuenta que directamente nos vamos a ver afectados con mercados financieros internacionales por cambios como el Brexit, que sin duda ha traído cambios en los mercados europeos haciendo que las negociaciones de los productos de la empresa también tengan fluctuaciones y sin duda no hay que olvidar los cambios que pueda tener la política monetaria en Estados Unidos.

De cara al 2017 la mejor posición que se puede adoptar es la prudencia en las negociaciones y ser más estratégicos en los negocios. (Asobancaria, 2017)

La variación anual de las importaciones se muestra en la figura 3.

Figura 3

Variación anual de las importaciones



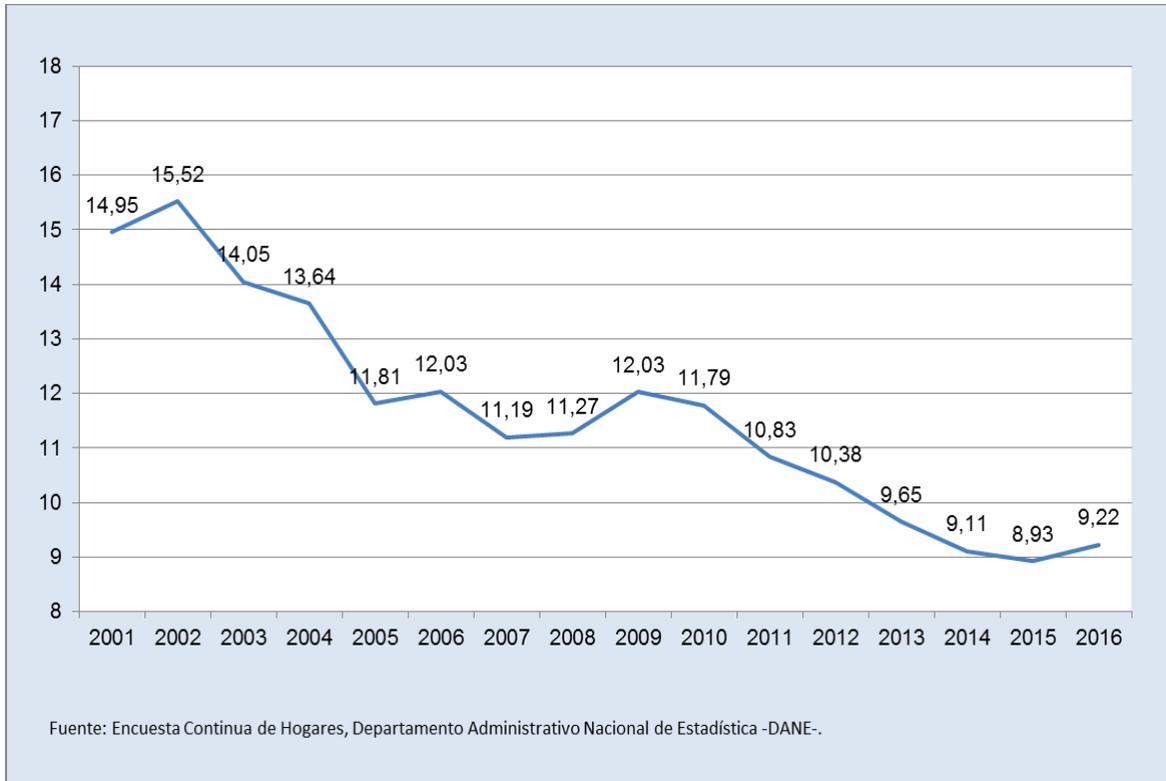
Fuente: DANE-DIAN, 2018.

En mayo de 2017 se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$186,4 millones FOB (Free on Board), el valor más bajo en los últimos 34 meses, y se registró una reducción del déficit de US\$498,8 millones FOB. (Tomado de la página del DANE) (DANE, 2017)

Con respecto a la tasa de desempleo se presentó una tendencia al descenso. Esto se muestra a continuación en la figura 4.

Figura 4

Tasa de desempleo



Fuente: DANE, 2017.

Como se puede observar en la grafica durante 4 años consecutivos el dempleo estaba decreciendo cifras que eran alentadoras para el pais, la desocupacion volvio a subir en el año 2016, de acuerdo con el DANE la tasa para el 2016 fue de 9,2% frente a 8,8% en el 2015, es decir que aumento 3 puntos porcentuales de un año a otro, se puede inferir que es la tasa mas alta desde el 2013 y se explica por que durante los meses del 2016, hubo 139.000 puestos de trabajo más que en el 2015, pero no eran suficientes para las 232.000 personas que cada mes salían a buscar trabajo. De tal manera, en cada mes del año pasado los desempleados eran, en promedio, 93.000 más que en el 2015. (Tiempo, 2017)

El desempleo de debe a la pérdida de capacidad de innovación de cada ciudad del país para generar nuevos puestos de trabajos, debido a la desaceleración de la economía del país, se puede adicionar la crisis económica de Venezuela que afecta directamente con la inmigración de venezolanos a nuestro país y que están ofreciendo su mano de obra a bajo costo, haciendo que las oportunidades de empleo para los colombianos sean cada vez más limitadas.

El papel del Euro ha presentado una variabilidad significativa. En este sentido su trazabilidad se presenta en la figura 5.

Figura 5

Papel del euro



Fuente: Autoría propia

Para el caso de la empresa que analizamos, es necesario conocer y hacer un análisis más a fondo sobre la moneda que rige a los proveedores ya que en Colombia esta es una moneda que con respecto a la nacional tiene un alto valor.

Se debe tener en cuenta que en los últimos 8 años el precio del euro ha subido significativamente tanto así que lejos se ha superado cifras históricas más allá de los \$3.000, y es que podemos hacer una comparación fácil con estas cifras de la moneda europea respecto a la

nuestra, encontrando una gran devaluación, concluyendo que en el país se realizan bastantes operaciones internacionales prefiriendo el euro que nuestra moneda.

En la unión europea aún se maneja un poco de aires de incertidumbre respecto a las crisis económicas que ya se han ido superando, pero que hacen que su moneda tenga un poco de volatilidad respecto a otras monedas fuertes para la economía produciendo que los inversionistas y accionarios busque mercados más seguros, poniendo en riesgo en un caso hipotético la seguridad financiera de los mayores proveedores de la empresa.

9.1.2 Matriz EFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Nuevos mercados por explorar	0,15	3	0,45
Innovar para poder superar las expectativas tradicionales de los consumidores finales	0,07	4	0,28
Expansión geográfica	0,05	4	0,2
Conformación de alianzas con proveedores locales	0,03	3	0,09
Aumento de competencia	0,05	3	0,15
Cumplimiento de estándares de calidad mundial	0,1	4	0,4
Mejora el Cumplimiento de políticas ambientales	0,05	3	0,15
Subtotal		0,5	
Amenazas			
Decreciente participación en el mercado	0,05	2	0,1
Aumento de la TRM y de los impuestos arancelarios de exportación	0,2	3	0,6
Entorno cambiante	0,04	3	0,12
Políticas gubernamentales	0,05	2	0,1
Aumento competencia desleal	0,03	3	0,09
Alza de precios en insumos o materiales	0,03	3	0,09
Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores	0,05	3	0,15
Recesión de la Unión Europea	0,05	3	0,15
Subtotal		0,5	
Total			1
Valor Ponderado			3,12

Fuente: Autoría propia

Análisis de la matriz EFE

En esta matriz la calificación en el valor ponderado es de 3,12, lo cual da a entender que las estrategias utilizadas por la empresa están siendo efectivas bajo los retos que trae el mercado y la competencia, con un buen desempeño, y además apuntando a mejorar y aprovechar las amenazas existentes tratando de convertirlas en oportunidades de mejora.

Para Motores y Energía S.A.S es muy importante el nivel de confianza que tienen los clientes con el servicio que se presta con el fin de la satisfacción del mismo y así generar un valor agregado y por supuesto atraer nuevos clientes.

9.1.3. Matriz PESTEL

La matriz PESTEL es el acrónimo de factores (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) usado como instrumento de planificación estratégica que permite analizar el macro entorno de la organización como se muestra a continuación.

Factores					
Políticos	Económicos	Socio - Culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
P	E	S	T	E	L
Posibilidad de hacer publicidad de la empresa en campañas políticas	Variación en la tasa de cambio TRM	Nuevos nichos de mercado por explorar	Utilización de la tecnología de punta que permita una diferenciación en el mercado	Cambios en las leyes ambientales	Cambios en la legalización aduanera de las importaciones
(Impacto Positivo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)
Cambio de jefe de estado	Nivel de inflación anual	Cambios en el nivel de ingresos de los colombianos debido a la desaceleración económica del país	Contar con una cadena de abastecimiento	Reciclaje adecuado de los motores	Cambios en las certificaciones de la calidad de los productos
(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Negativo)
Cambio en las políticas internacionales europeas en cuanto a importaciones	Cambios en las políticas económicas del gobierno	Cambios en estilo de vida y hábitos de los clientes que afectan el nivel de consumo	Aumento en la tasa de transferencia tecnológica	Menor consumo de energía de los motores	Reformas tributarias para el proceso de importaciones
(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Negativo)
Cambios en la legislación laboral	Aumento de Impuestos	Cambios en los medios de comunicación	Incentivos por parte del gobierno en modernización tecnológica	Cambios bruscos en el clima del medio ambiente	Cambios en certificación de etiqueta verde de los productos
(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Positivo)	(Impacto Negativo)	(Impacto Negativo)

Fuente: Autoría Propia

9.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa Motores y Energía S.A.S. Así como muestra sus fuerzas y debilidades particulares, en proporción con una muestra de la posición estratégica de la empresa (tabla 8).

Tabla 7

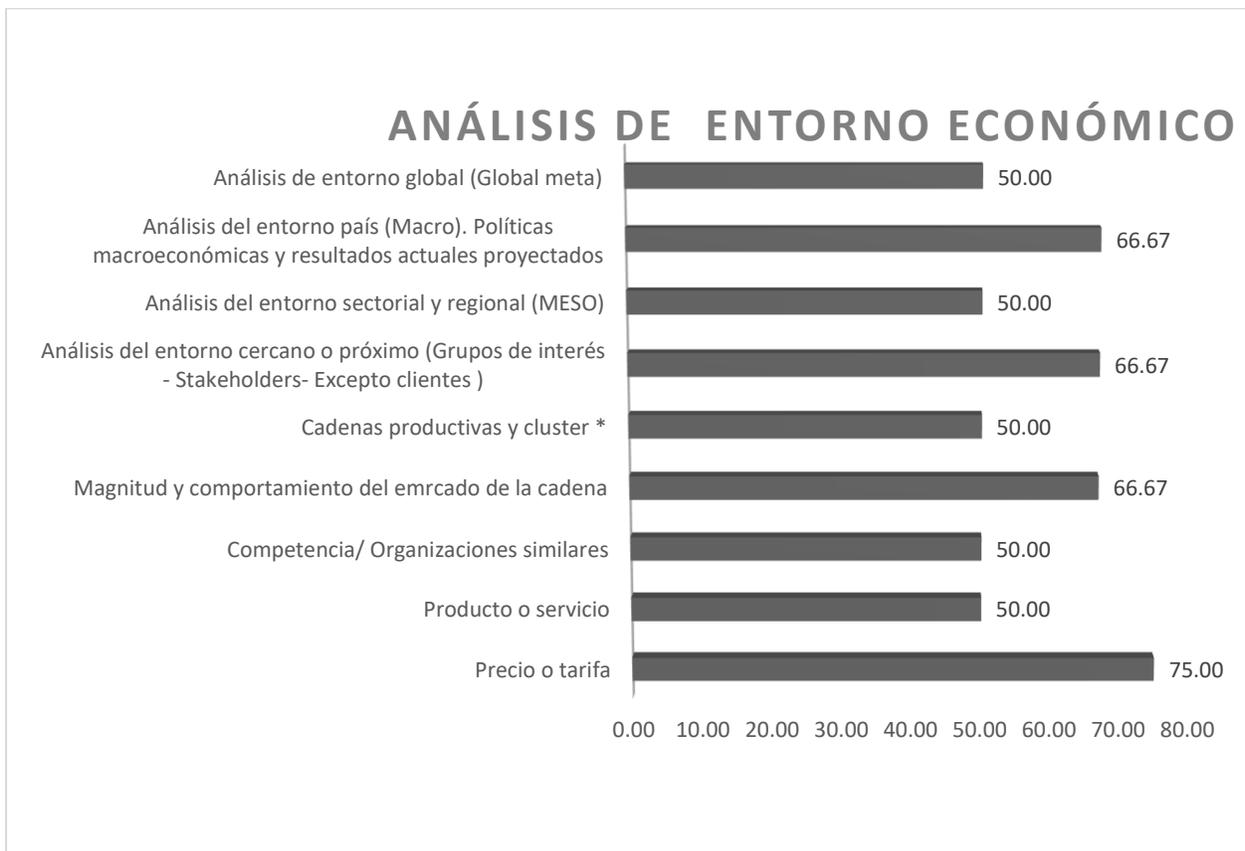
Matriz del perfil competitivo

	Motores y Energía S.A.S.		Motor Industrial		Hermecol S.A.S.		
	3,1		3,2		2,8		
	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	
Publicidad	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Competitividad en precios	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Cobertura Geográfica	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Portafolio de Productos/Servicios	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Reconocimiento	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Participación de Mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Fidelización de Clientes	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Capacidad Tecnológica	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Promociones	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Total	1						

Fuente: autoría propia

De la matriz anterior se puede analizar que tenemos una competencia reñida en la cual el factor más influyente es el portafolio de productos/servicios. Motores y Energía S.A.S. tiene como fuerte competidor a la empresa Motor Industrial teniendo similares características, pero la empresa tiene una ventaja al poder fidelizar clientes. La empresa se ve afectada en este factor debido a cuando se realiza cambio de vendedores, en algunas ocasiones se olvidan de seguir visitando el cliente de tal manera que el buscara otra empresa que le brinde los mismos productos.

9.1.5. Matriz MMGO



Análisis Situacional: Como se puede observar en la gráfica la empresa se encuentra en un buen estado en cuanto al entorno económico. Esto se debe a que la empresa tiene préstamos con

bancos además de los ingresos por la venta de productos para el sector industrial. En los estados financieros que nos otorgaron en la empresa se pudo observar que la empresa tiene buenos pasivos lo cual ha generado la buena situación económica de Motores y Energía S.A.S.

9.1.6. Cinco Fuerzas de Porter

Análisis de las 5 fuerzas de Porter	
Rivalidad entre competidores	Para poder reconocer esta amenaza, debemos hacer un análisis a el entorno, hay que reconocer que la economía en este momento se encuentra en recesión o desaceleración económica, debido a factores como la variación de la TRM y políticas de importación, esto hace que sea poco atractivo para nuevos competidores ya que resulta ser un mercado con alto riesgo. Pero es fundamental que como empresa aceptemos que se tiene una oportunidad respecto a la entrada de nuevos competidores, ya depende de la empresa crear un ámbito propicio para atraer la inversión del sector.
La entrada de nuevos competidores	Este ítem siempre va ser un tema de seguimiento y una amenaza latente en la empresa, ya que hasta con la capacitación y enseñanza que tiene los empleados de la organización, se logra que se conviertan en competidores potenciales. Como se trata en la rivalidad de competidores, en este momento hasta ahora se está convirtiendo de nuevo en un negocio atractivo, ha ido mejorando paulatinamente la economía, esto hace que un mercado en crecimiento, es necesario hacer entender que esto se puede convertir en una oportunidad, con inversión, mejoramiento y la entrada de nuevas tecnologías que permiten ser competitivos para esos nuevos competidores.
La amenaza de productos sustitutos	Contamos con una buena línea de productos que permiten que se abarquen todos los campos de nuestros mercados potenciales, es innegable que la entrada de nuevas tecnologías hará que se mejore la fabricación y funcionamiento de los productos distribuidos, logrando así que cada vez que allá más productos que puedan desempeñar la misma labor de manera más rápida y segura. Respecto a los productos sustitutos los motores con funcionamiento que ayude al medio ambiente es lo que está marcando la pauta en el mercado. Los motores con combustibles biodegradables y los eléctricos están empezando a la gasolina y al Diesel.
El poder de negociación de los compradores	Debemos ser razonables en este ítem ya que la empresa desempeña una labor importante respecto con la distribución y manutención de los motores, son varias las aplicaciones y los campos donde estos tener funcionamiento es por eso que debemos trabajar en estrategias que nos permitan trabajar de la mano con nuestros clientes. Debe ser una tarea mancomunada en la que se permita que exista un gana - gana, así estaremos creando opciones de crecimiento a nuestros clientes que traigan crecimiento para la compañía.
El poder de negociación de los proveedores	La empresa en este momento cuenta con dos (2) proveedores de talla internacional, estos tienen excelente solvencia financiera, además en Europa la economía se encuentra en aumento con una reacción positiva; haciendo que su mercado se extienda. Es allí donde MOTORES & ENERGIA S.A.S. debe entrar y aprovechar las negociaciones con nuestros proveedores y así lograr una diferenciación respecto a nuestros posibles competidores. Es importante resaltar que es la única empresa en Colombia que logro la representación de estas marcas, convirtiéndose en un punto a favor en la negociación con nuestros proveedores.

Fuente: autoría propia

De esta matriz de Porter se puede concluir que el sector servicios brinda grandes oportunidades ya que hay existe un mercado muy grande por explorar como una competencia bastante grande, teniendo en cuenta esto la compañía Motores y Energía S.A.S debe estar a la vanguardia con la expansión de su mercado meta, la consecución de nuevos clientes y el mejoramiento del servicio al cliente.

9.1.7. Océano Azul

Estrategia del océano azul para MOTORES Y ENERGIA SAS	
Océano Rojo	Océano azul
<p>A menudo las organizaciones se acostumbran a vivir en una zona de confort que hace que no se intuya el declive del mercado o de un producto. Cuando permitimos que la competencia sea la que marque la pauta en el mercado. Lo más importante es que no creamos mejoras en los productos que importamos ni en los procesos que hacemos ni tampoco somos innovadores, careciendo de un blindaje ante las situaciones difíciles que nos pone el mercado.</p>	<p>También podemos definir una nueva estrategia para aumentar las ventas de nuestros productos. Aumentar Nuestro pie de ventas y así poder abarcar una mayor parte del mercado. Poder formar mejor a nuestros vendedores que permita enseñar y aprovechar de la mejor manera el producto ofrecido a nuestros clientes. Debemos lograr una mejor capacitación a nuestro personal, con la intención de lograr una ventaja competitiva. A través del conocimiento que se puede adquirir del producto podemos realizar algunas mejoras al mismo.</p>
Características	Características
<p>No hay innovación Zona de confort No hay exploraciones de mercado</p>	<p>Crear nuevos espacios para el consumo Centrarse en la idea central, no en los números. Conocer más allá de la demanda existente. Asegurar la viabilidad de la estrategia.</p>

Fuente: autoría propia

A continuación, se presenta el plan de mejoramiento en la tabla 9.

Tabla 8

Plan de mejoramiento océano azul

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Aumentar los clientes generando nuevas oportunidades de negocio en nichos de mercados pocos explorados, logrando ventaja competitiva en mercados en crecimiento	Encontrar clientes infra servidos, buscar ineficiencias en el mercado, implementación de nuevas tecnologías o productos, buscar frustraciones no resueltas.	Consultores encargados del diagnóstico de la empresa	Innovación	Identificar oportunidades y generar ideas, utilizar técnicas de análisis de procesos, productos y servicios, así como técnicas de creatividad que ayudan a pensar más allá de lo evidente	Implementación estimada para el primer semestre del 2019	Aumentar clientes	N/A
Aplicar estrategias innovadoras, que creen una ventaja competitiva, bajo la estrategia del océano azul	Definir una nueva estrategia para aumentar las ventas de nuestros productos. Aumentar Nuestro pie de ventas y así poder abarcar una mayor parte del mercado. Formar mejor a nuestros vendedores que permita enseñar y aprovechar de la mejor manera el producto ofrecido a nuestros clientes. Lograr una mejor capacitación a nuestro personal, con la intención de lograr una ventaja competitiva.	Gerente comercial	Recurso financiero Recurso humano	Plantear a la organización la solución que existe, para poder resolverlas con planteamientos estratégicos del océano azul. Programar reuniones con el equipo de trabajo. Construir un equipo de proyecto para la estrategia del océano azul.	Primer semestre del 2019	Capacitación de la fuerza de ventas	El costo, podría modificarse y variar, de acuerdo al poder de negociación que tiene la empresa con el proveedor, ya que, si logramos que se programen las capacitaciones con la empresa proveedora, y así solo de nuestra parte sea replicar el conocimiento adquirido.

Fuente: autoría propia

Indicadores plan de mejoramiento océano azul

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Aumentar clientes	Rentabilidad por el servicio	Margen de utilidad/ total de ventas * 100%	Se espera aumentar la base de datos de clientes en un 10%
	Participación en el mercado	Ventas anuales/ ventas anuales del sector * 100%	Se espera aumentar la base de datos de clientes en un 10%
Capacitación de la fuerza de ventas	Mide lo invertido en la capacitación y desarrollado por cada empleado en pesos por periodos.	Costo total en capacitación y desarrollo / Total de empleados	Disminuir los costos de capacitación para cada empleado
	Establecer las horas por empleados destinadas a capacitación	Horas de capacitación / Total empleados	Identificar el tiempo que se tarda en capacitar cada empleado
	Establecer el porcentaje de empleados que recibió al menos una hora de capacitación durante el ejercicio	Empleados capacitados / total de empleados	

Fuente: Autoría propia

Capítulo 10. Gestión de mercados

La gestión de mercados es de vital importancia ya que nos brinda una visión más integral desde el punto de vista del mercadeo y todos sus componentes, como lo son el producto, canales de distribución, la publicidad, el precio, las tarifas y todo el entorno que se refiere, el hacer llegar un producto o servicio a un consumidor final, siempre con el fin no solo de satisfacer una necesidad si no de superar sus expectativas.

Diagnóstico

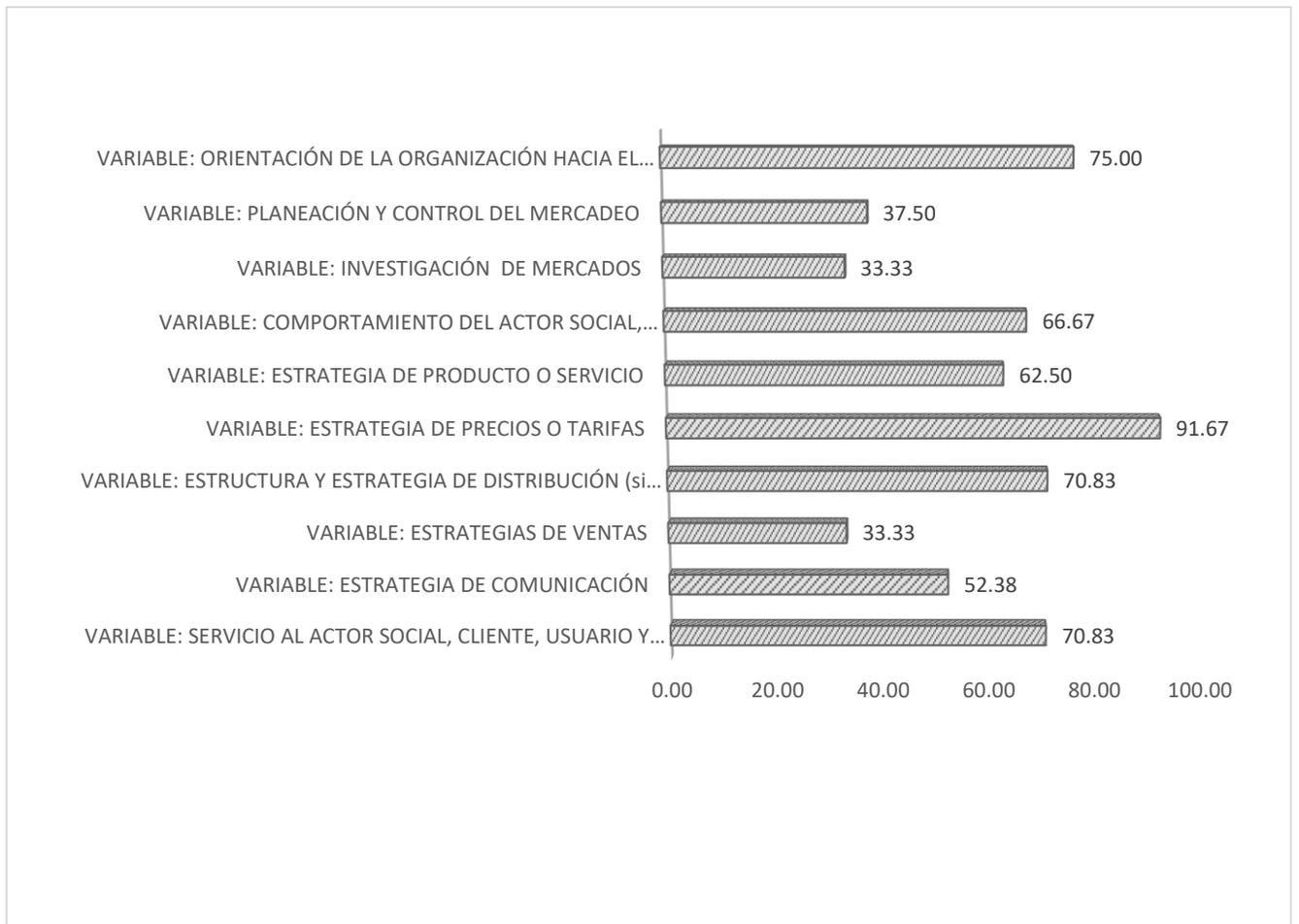
Motores y Energía S.A.S. fue fundada el 27 de Abril de 2006 bajo el nombre de SEVENTIELEC con capital netamente colombiano. Sus accionistas quisieron sacar adelante un proyecto de ventilación industrial como ventiladores centrífugos y axiales, ofreciendo productos con altos estándares de calidad.

En el año 2007 pasa a llamarse Motores y Energía, con el objetivo de representar marcas extranjeras y nacionales de productos eléctricos. A partir de este momento, la empresa se destaca por la comercialización de reductores y motores.

Los principales problemas que se han evidenciado en la empresa son la disminución de las ventas y que no se cuenta con un plan de mercadeo. Las causas de estos problemas son la falta de capacitación de la fuerza comercial, falta de incentivos y la falta de estrategias de marketing. En el estudio de caso se aplicó la matriz MMGO en el componente gestión de mercados. A continuación, se presenta en la figura 6 la gestión del mercado.

Figura 6

Gestión de mercadeo



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO (EAN, 2009)

En la aplicación de la matriz nos muestra que se debe realizar una fuerte gestión en la planeación y control del mercadeo, mediante la documentación y control a un plan de mercados proyectada a 5 años, tampoco se realiza investigación de nuevos mercados, adicional a lo anterior la empresa no cuenta con personal calificado para realizar la labor

Plan de Mejoramiento:

Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Implementar un departamento de Mercadeo	a. Planear el departamento de mercadeo	Gerente General	Recursos de oficina (Computador, escritorio, lapiceros, papelería, asiento)	Diseñar el departamento de mercadeo, obtener todos los materiales para desarrollar el área, una vez realizado, se debe buscar la persona experta en esta área para que realice un plan de mercadeo.	Segunda semana enero de 2019	Capital Invertido	Salario mensual persona experta en el área de Mercadeo: \$1.700.000
	b. Contratar una persona especializada en el área de mercadeo	Gerente Recursos Humanos			Primera semana agosto 2019	Utilidad recibido	Costo recursos para departamento de mercadeo: \$4.000.000
	Especialistas	Seis meses Aproximadamente			Cientes Actuales	Nuevos clientes	

Lograr un mejor posicionamiento de la empresa	Elaborar y ejecutar un plan de mercadeo	Encargado área de mercadeo	Plataformas digitales, papel publicitario, fuerza de ventas.	Diseñar el plan de mercadeo, donde se analiza la situación de la organización, y dar a conocer los productos por medio de la herramienta de las 4P's, donde se genere publicidad, en la cual se den a conocer las características del portafolio, y también ofertas que llamen la atención de nuevos clientes y lograr un reconcomiendo de la marca.	Segunda Semana agosto de 2019	Participación en el mercado:	Recursos de mercadeo (Volantes, carteles, etc.) \$3.000.000
		Gerente general			Primera Semana noviembre de 2019	Cientes Activos Cientes potenciales	Salario Mensual Fuerza de venta (4 personas, sin comisiones): \$3.200.000

Al no existir un departamento de mercadeo, el primer objetivo se centrara en la creación de este, analizando los costos para hacer posible este objetivo. Una vez cumplido este objetivo, podemos pasar a cumplir el segundo objetivo el cual es poner en marcha el plan de mercadeo ya formulado con la finalidad de que la empresa pueda generar un mayor reconocimiento de marca , investigar nuevos mercados y velar por la satisfacción al cliente por medio de campañas de fidelidad y de retención de clientes.

10.1 Modelo canvas

El modelo canvas aplicado se muestra a continuación.

Socios clave	actividades clave	propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
<p>Motores y Energia S.A.S. Cuenta con socios estrategicos como lo son STM, SPA de origen italiano, la cual nos provee reductoras de velocidad. Estas marcas que representamos se destacan por ser empresas que operan con una alta calidad</p>	<p>La comercialización de los motores, es una actividad fundamental en el ejercicio de funcionamiento de la organización, es aquí donde se debe enfocar nuestros esfuerzos, mejorando canales de distribución y forma de dar a conocer nuestros productos. Debemos definir una nueva estrategia para aumentar las ventas de nuestros productos.</p>	<p>En la propuesta de valor que nosotros queremos dar a conocer, vamos a solucionar problemas como el acceso a la información, por parte del cliente final, ya que la empresa tiene muy bien diseñados sus procesos operativos, pero no cuenta con un departamento de MERCADEO, el cual da solución a inconvenientes que se vienen presentando, como la falta de publicidad de la empresa, el crear maneras llamativas de llegar a todos los clientes, ejemplo las redes sociales, pues no existe un manejo claro y conciso con este tema, y no olvidemos que la tendencia mundial hace que siempre se deba tener actualizada esta información. Respondiendo a la pregunta del cómo lo vamos a hacer?, debemos tener en cuenta que crear un departamento de la noche a la mañana va a ser difícil, debemos insistir que las ganancias se verán multiplicadas, cuando podamos crear una segmentación especializada, capturando mucha más información a través de las nuevas maneras que trae la publicidad y el mercadeo para la captura de clientes. Es así como se puede garantizar que la aplicación de nuestra propuesta de mejora va hacer precisamente que se aborde y de soluciones a temas que no dan espera como el marketing de una empresa en un mercado tan competido como el de la importación de motores y repuestos.</p>	<p>Para MOTORES Y ENERGIA S.A.S, es una premisa crear una buena relación y empatía con el cliente, es por esto que existe una gran relevancia en diseñar buenos canales de comunicación con el cliente, el cual nos permita tener información de primera mano del funcionamiento de nuestros productos, es así como tenemos a su disposición canales de comunicación rápidos y efectivos que permitan satisfacer sus necesidades rápidamente</p>	<p>Los clientes de nuestra empresa, son todos aquellos industriales que por su actividad requieren motores y variadores de velocidad, como por ejemplo; actividades en el que los motores deban optimizar energía por sobre cargas o bajones, por arado o clientes que realizan actividades netamente agrícolas, agroindustriales o explotación y minería</p>
	<p>recursos clave</p> <p>Dentro de la filosofía que se maneja y con el fin de aprovechar las mejoras que se desean implementar, se debe entender que los recursos que se van a necesitar serán Recursos financieros, Recurso humano y de infraestructura, que permita crear una ventaja competitiva y diferencial</p>		<p>Canales</p> <p>En estos momentos la empresa cuenta con canales de distribución directa, además de contar con la página de internet, en la cual se encuentra toda la información de los productos, también pueden comunicarse y dejar todas sus inquietudes, y por supuesto están los puntos de atención personalizada como lo son los puntos de venta en Funza (cundinamarca) y Manizales (Caldas).</p>	
<p>Estructura de costos:</p>	<p>Los costos de nuestra operación se encuentran repartidos en costos de importación de los productos, en la nacionalización de los motores o repuestos, costos de transporte(nivel nacional), distribución, inventarios, publicidad, salarios para la planta fija, comisiones por ventas. tomando los más importantes en el siguiente orden, La importación, nacionalización, distribución e inventarios. Luego encontramos que el recurso más costoso para poder realizar nuestra actividad es la distribución y el inventario, ya que esto representa más del 50% del presupuesto.</p>		<p>La empresa cuenta con ingresos por su actividad de comercialización de motores, estos ingresos se pueden acordar con el cliente como anticipos y pagos contra entrega, de acuerdo con las características del producto y el acuerdo de pago del mismo, por ejemplo 50% de anticipo o crédito de (30,60 y 90 días)</p>	<p>Flujo de ingresos</p>

10.1.1 Propuesta de mejora del modelo Canvas

	PENETRACIÓN DE MERCADOS
	MOTORES Y ENERGIA S.A.S. podría ajustar los precios de sus productos, con lo cual generaría más volumen de ventas ya que los precios serían más atractivos para los clientes comparados con los de la competencia. Optar por realizar mayores esfuerzos de promoción, lanzar una campaña publicitaria para generar una mayor recordación de la marca.
INTENSIVAS	Realizar innovación en los productos con la intención de dar salida a productos de poca venta o para cubrir una necesidad de los clientes.
	DESARROLLO DEL MERCADO
	Actualmente la empresa tiene presencia en el municipio de Funza donde está ubicada la sede principal y en la ciudad de Manizales donde se encuentra un punto de venta. La estrategia es aumentar la cobertura geográfica en otras regiones del país de tal manera que se puedan atraer nuevos clientes que no conocían la marca.
	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	Para el desarrollo de los productos la empresa podría implementar nuevas tecnologías, lo que genere un valor agregado en nuestro servicio y productos
	HACIA ADELANTE
	Motores y Energía cuenta con sus propios medios de distribución para la entrega de los motores. Cuando es en una zona geográfica cercana ellos mismos hacen la distribución, pero cuando la entrega se dirige a otras ciudades del país se contrata una empresa de logística que se encargue de llevar los motores a las otras ciudades.
INTEGRACIÓN	HACIA ATRÁS
	Motores y Energía es el representante a nivel nacional de compañías internacionales fabricantes de motores. La empresa tiene un contrato exclusivo con crompton greaves empresa británica que le provee los motores y otros productos para que motores y energía SAS los comercialice en el país de Colombia
	HORIZONTAL
	La empresa debe buscar estrategias que generen que controle o supere a la competencia, podría ser fusiones con otras empresas de la misma actividad o adquirir empresas pequeñas y absorberlas.

Capítulo 12. Responsabilidad social

Es un deber para la empresa, contribuir con el desarrollo de la comunidad de Funza y sus alrededores, es por eso que pensamos en crear la fundación M&E. El objetivo de la fundación es poder crear valor para la comunidad, es que sabemos que Motores y Energía debe mucho de su crecimiento y desarrollo a las personas que lo rodean y es aquí donde queremos ilustrar nuestra idea.

La fundación M&E, entendió que de alguna manera se tenía devolver algo de lo bueno que le ha entregado el sector donde se encuentra ubicada, es por eso que se ofrecerá cursos de capacitación en mantenimiento y adecuación en motores y electrodomésticos, inicialmente a los familiares y miembros de la empresa que deseen aprender y sacar provecho a esta oportunidad que ofrece nuestra organización.

Con esto se creará oportunidades de trabajo para la comunidad haciendo que se mejore un poco más la calidad de vida de los colaboradores y los habitantes de sectores aledaños.

Propuesta de Mejora

FUNDACION M&E				
Objetivo:	Apoyar a la comunidad aledaña a la empresa Motores y Energía mediante la capacitación, el crecimiento y desarrollo a las personas interesadas			
Meta:	Es un deber para la empresa, contribuir con el desarrollo de la comunidad de Funza y sus alrededores, es por eso que pensamos en crear la fundación M&E.			
Parte interesada a la que está dirigido:	Comunidad	Gerente General	Talento Humano	
Acciones	Fecha Inicio	Fecha fin	Responsable	Recursos necesarios
Diseñar los temas de capacitación de acuerdo a los diferentes temarios y necesidades de la empresa.	Primera semana de julio 2018	Segunda semana de agosto de 2018	Director de Talento Humano	Talento Humano y Recursos financieros
Elaboración presupuestal de la capacitación.	Primera semana de Julio de 2018	Tercera semana de Julio 2018	Gerente Financiero	Recursos financieros
Diseñar los sistemas de evaluación.	Primera semana de Julio de 2018	Tercera semana de Julio 2018	Gerente talento humano y gerente operativo	Recurso tecnológico (Equipos de cómputo, Excel)
Seleccionar a los capacitadores	Primera semana de Julio de 2018	Tercera semana de Julio 2018	Gerente talento humano y gerente operativo	Recursos Financieros y Talento humano
Seleccionar a los participantes	Cuarta semana de Julio de 2018	Tercera semana de Agosto 2018	Gerente talento humano y gerente operativo	Recurso financiero, talento humano
Ejecución del plan de capacitación	Inicio segundo semestre 2018	Final segundo semestre 2018	Gerente talento humano, capacitadores	Talento Humano Recurso Financiero

Fuente: Autoría Propia

Esta es la propuesta de la fundación que puede ser implementada en la comunidad de Funza, ayudando a sus habitantes fomentando, la creación de negocios en el sector y el reconocimiento de la empresa.

Capítulo 13. Conclusiones

Podemos concluir que la empresa MOTORES Y ENERGÍA S.A.S. posee algunos problemas, cosa que no es raro en las organizaciones, y que al tratar de solucionar estos problemas se aprende en qué situación está la empresa. Cuando se realiza el diagnóstico de la empresa para localizar los principales síntomas de problemas en la empresa, es posible darse cuenta de que una empresa siempre está mejorando constantemente, cuando un problema es solucionado, aparecerá otro, pero esto debe de forma positiva, porque estos factores indican que la empresa no es 100% perfecta, y que siempre se puede mejorar.

En M&E localizamos varios problemas, tanto internos como externos, por ejemplo, siempre está a la expectativa del cambio que sufra la tasa representativa del mercado (TRM), ya que, debido a su actividad importadora, el cambio de esta tasa puede afectar a la compañía, ya sea positiva o negativamente, lo que influirá en su operación.

Pero el mayor problema que se encontró en la organización fue la inexistencia de un departamento de mercadeo, el cual es muy importante para conocer el comportamiento del mercado y de los clientes. Con este departamento, se pueden dar a conocer de una mejor manera el portafolio que maneja la empresa, realizando ofertas que llamen la atención de nuevos clientes potenciales. El mercadeo permite identificar plazas para dar a conocer los productos en ferias industriales donde se puedan lanzar promociones con el fin de llegar a nuevos clientes potenciales.

Capítulo 14. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los aspectos principales de la organización se le recomienda al gerente de MOTORES Y ENERGÍA S.A.S. la planeación, diseño e implementación de un departamento de mercadeo con la finalidad de aumentar las ventas y penetrar nuevos mercados no atendidos.

También se le recomienda a la empresa realizar una inversión en el tema de publicidad, para llamar la atención de nuevos clientes potenciales, y mejorar el reconocimiento de la organización.

Se recomienda realizar la elaboración una encuesta de clima organizacional de forma semestral en donde se evalúe de qué manera los integrantes de la organización perciben el clima de la organización y de acuerdo a los resultados generar planes de acción.

Se recomienda crear un programa de retención de personal en donde se creen espacio de integración, y también se realicen reconocimientos por méritos, como, por ejemplo, el empleado del mes, nivel de cumplimiento en ventas entre otras. Con el objetivo de que las personas de la organización realicen sus actividades con satisfacción, tratando también de mejorar el clima organizacional y generar un mayor sentido de pertenencia.

Capítulo 15. Lista de referencias

Referencias

- Alvarez, J. A. (2006). *Avances de Mercadeo No. 2*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Asobancaria. (2017). *Importaciones*. Obtenido de www.asobancaria.com
- Association, A. M. (2017). *Administracion de Ventas*. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- DANE. (29 de 07 de 2017). *Importaciones*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- definicion, C. (2017). *Mercadeo*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/metodo-deductivo/>
- Howard, J. A. (s.f.).
- S.A.S, M. Y. (s.f.). Obtenido de <https://www.motoresyenergia.com/>
- SAS, M. y. (s.f.). *Historia*. Obtenido de <https://www.motoresyenergia.com/historia>
- Tiempo, E. (Marzo de 2017). *Tasa de Desempleo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-tasa-de-desempleo-en-colombia-en-marzo-del-2017-82620>