



**PLANES DE MEJORAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATEGICO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE MERCADOS  
PARA LA EMPRESA SOTECOL S.A.**



**SILVANA TAMAYO NORIEGA**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2012**



**PLANES DE MEJORAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATEGICO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE MERCADOS  
PARA LA EMPRESA SOTECOL S.A.**

**SILVANA TAMAYO NORIEGA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR ACADÉMICO  
ING. NELSON ANTONIO MORENO. MSc.**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2012**



**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Bogotá, 2012.



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia que me ha dado todo para que salga adelante en mis retos, a mis compañeros de labor y estudio por sus ideas y reclamos y a Dios por ser la fuente de toda vida.



## RESUMEN EJECUTIVO

Para que las PYMES logren ser competitivas, deben conocer su estado actual identificando sus fortalezas y debilidades, de tal manera que logren potencializarse frente a un mercado global.

Las PYMES hoy en día muestran dificultades en áreas que no se encuentran bien establecidas ya sea por el capital o por su objeto social. Para iniciar con este proyecto de grado, es importante conocer el estado actual de la empresa a intervenir.

La primera parte de este trabajo se enfoca en el reconocimiento de la empresa SOTECOL S.A., la cual pertenece al sector de las autopartes. Uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años en el país y que ha sido identificado como un sector productivo dentro de la economía colombiana.

En el segundo capítulo, se presentan las metodologías utilizadas. Para este caso se ha decidido intervenir sus componentes de direccionamiento estratégico utilizando el Balanced Scorecard; Cultura Organizacional basado en el modelo Great Place to Work y, por último, Gestión de Mercados realizando análisis donde se evidencie la oferta y la demanda de los productos identificando nuevos nichos de mercado. De igual manera se muestra la recolección y compilación de datos según la matriz MMGO aplicada a la empresa, el informe de resultados en donde se establece el análisis situacional, sus potencialidades y las conclusiones por parte del estudiante.

En el último capítulo, se presenta el plan de mejoramiento para la empresa SOTECOL S.A. en donde la teoría se pone en práctica. Se plantean las etapas y pasos a seguir para el cumplimiento de las rutas de cambio según los objetivos planteados.



## TABLA DE CONTENIDO

PARTE I .....	5
INTRODUCCIÓN .....	5
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
2. OBJETIVOS.....	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos .....	7
3. MARCO DE REFERENCIA .....	8
3.1 Contexto General .....	8
3.2 Análisis del Sector .....	9
3.3 Descripción de la Empresa .....	10
3.3.1 Razón Social .....	10
3.3.2 Objeto Social.....	10
3.3.3 Código CIU.....	10
3.3.4 Misión.....	10
3.3.5 Visión .....	11
3.3.6 Políticas.....	11
3.3.7 Portafolio de Productos.....	11
3.3.8 Estructura Organizacional SOTECOL S.A. ....	12
PARTE II .....	14
4. MARCO METODOLOGICO.....	14
4.1 Matriz de Modernización para la Gestión de Organizaciones .....	14
4.2 Balanced Scorecard .....	15
4.3 Great Place to Work .....	17
4.4 Gestión de Mercados .....	19
5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS.....	22
5.1 Recolección de Datos.....	22
5.2 Análisis de resultados.....	23
5.2.1 Informe Integral de Resultados Modelo MMGO .....	23
5.2.2 Análisis Situacional .....	25



5.2.3	Potencialidades .....	25
5.2.4	Problemáticas .....	26
5.2.5	Recomendaciones.....	27
PARTE III .....		30
6.	DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	30
6.1	Plan de Mejoramiento para el área de Direccionamiento Estratégico .....	30
6.1.1	Misión.....	31
6.1.2	Visión .....	31
6.1.3	Principios.....	31
6.1.4	Valores Corporativos.....	32
6.1.5	Cadena de Valor .....	33
6.1.6	Mapa Estratégico .....	33
6.2	Balanced Scorecard SOTECOL S.A. ....	2
6.2.1	Perspectiva Financiera.....	5
6.2.2	Perspectiva Clientes.....	8
6.2.3	Perspectiva Procesos Internos.....	10
6.2.4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	12
6.3	Plan de mejoramiento para Clima Organizacional.....	15
6.4	Plan de mejoramiento para Gestión de Mercados.....	21
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	25
7.1	Conclusiones.....	25
7.2	Recomendaciones.....	27
BIBLIOGRAFÍA .....		28



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Productos SOTECOL S.A.</i> .....	12
Figura 2. <i>Estructura Organizacional SOTECOL S.A.</i> .....	13
Figura 3. <i>Mapa Estratégico</i> .....	16
Figura 4 <i>Great Place to Work</i> .....	17
Figura 5. <i>Curva de la demanda</i> .....	19
Figura 6. <i>Curva de la oferta</i> .....	20
Figura 7. <i>Informe integral</i> .....	23
Figura 8. <i>Mapa Estratégico</i> .....	1



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Micro establecimientos y empleo</i> .....	9
Tabla 2. <i>Áreas de trabajo y metodologías</i> .....	14
Tabla 3. <i>Porcentaje de calificación de cada área</i> .....	24
Tabla 4. <i>Nivelación Problemas SOTECOL S.A.</i> .....	29
Tabla 5. <i>Cadena de Valor</i> .....	33
Tabla 6. <i>Balanced Scorecard</i> .....	2
Tabla 7. <i>Perspectiva Financiera</i> .....	7
Tabla 8. <i>Perspectiva Clientes</i> .....	9
Tabla 9. <i>Perspectiva Procesos Internos</i> .....	11
Tabla 10. <i>Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</i> .....	14
Tabla 11. <i>Actividades Capacitaciones</i> .....	18
Tabla 12. <i>Proyección Crecimiento Automotriz</i> .....	24



## PARTE I

### INTRODUCCIÓN

SOTECOL S.A. es una PYME ubicada en la Carrera 17 No 8 – 52 en la ciudad de Bogotá-Colombia, siendo esta su única sede. Cuenta con una trayectoria aproximadamente de 38 años en el mercado de autopartes, en la actualidad el 70% de los productos son importados y el 30% restante es de fabricado y producido insitu.

Es una pequeña empresa especializada en productos como frenos, amarre de ruedas, suspensión y dirección de vehículos pesados y/o automóviles.

Es importante resaltar que trabajan sobre pedidos para ensambladoras de trailers. Sus ventas se distribuyen en un 80% para maquinaria pesada y el 20% restante para automóviles.

Israel Soler funda SOTECOL S.A. en el año de 1.974 vendiendo partes de carros, en el año 1.984 constituye la empresa como Sociedad Distrirepuestos LTDA. En el año 1988 la distribución de repuestos para carros se convirtió en la principal actividad que llevo al Señor Soler a modificar la razón social por SOTECOL LTDA en 1990, para finalmente en el año 2006 convertirse en SOTECOL S.A., la que conocemos en la actualidad.

SOTECOL S.A. es una empresa que ha logrado mantener estándares de calidad acordes a la cadena productiva a través de sus 35 años en el mercado, logrando retener clientes desde sus inicios.

Es así como Giovanni Soler, hijo de Israel Soler asume hoy en día las actividades como encargado de la empresa con el objetivo de posicionar su marca a nivel nacional y ampliar el mercado.



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El proceso principal en el que la empresa SOTECOL S.A. centra sus ventas es en la producción de autopartes las cuales distribuye en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Al entrar en detalle con el Gerente y observar los procesos de producción, se evidenciaron las falencias detalladas a continuación.

El tema de direccionamiento estratégico se basa en que SOTECOL S.A. no cuenta con objetivos a corto y mediano plazo que le permitan llevar a la empresa a una clara visión y misión. La empresa actualmente no centra sus funciones en estos objetivos y esto incurre en que las personas que trabajan para la empresa no tengan sentido de pertenencia hacia SOTECOL S.A.

Asimismo, no existe un buen clima organizacional, debido a la poca atención y canales de comunicación entre los empleados y los directivos. Y el resultado es un trabajador desmotivado que ejecuta tareas con limitantes que no brinda su potencial para optimizar resultados.

En el área de mercados, SOTECOL S.A. desconoce la oferta y la demanda. Es por esto que continúan enfocándose en las necesidades básicas de sus clientes y no contemplan la idea de expandir su mercado a un objetivo que logre aumentar sus ingresos y ganar posicionamiento dentro del mercado de autopartes.

Todos los ítems anteriormente expuestos, se tratarán para generar valor en la empresa y dar cumplimiento al plan de ventas que permitan el ingreso esperado por la unidad productiva.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa SOTECOL S.A. enfocado a las áreas de direccionamiento estratégico, cultura organizacional y gestión de mercados.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Formular un plan de direccionamiento estratégico basado en la metodología de Kaplan y Norton, el Balanced Score Card.
- Hacer una medición del clima organizacional mediante la aplicación del modelo Great Place To Work y proponer alternativas enfocadas a mejorar la productividad.
- Hacer una medición del mercado actual de la empresa identificando su oferta y demanda, enfocándolo a identificar nuevos nichos de mercado.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 Contexto General <sup>1</sup>

Realizando la investigación del análisis económico de las PYMES en Colombia, se encontró que gran parte de la concentración de la industria en nuestro país se ve reflejada en el trabajo de los recursos naturales, tales como minero y agropecuario. Este segmento representa el 71% de toda la producción industrial y un 10% a la manufactura petrolera y la petroquímica. De esta forma se muestra que la explotación de los recursos naturales equivale a un 60% de la totalidad de los mismos.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

Según datos de Confecámaras, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas.

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30% en servicios y el 12.5% en la industria.

Durante ese periodo, los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento.

La relación de empleo por establecimiento es del 1.8% en el sector comercio, 2.8% en la industria y 2.5% en los servicios.

---

<sup>1</sup> <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#principales>

**Tabla 1 Micro-establecimientos y empleo**

Sector	Establecimientos	Trabajadores
Comercio	557.759	630.267
Servicios	288.771	381.328
Industria	120.785	156.653
Total	967.315	1.168.248

*Fuente: Businesscol.com*

### 3.2 Análisis del Sector <sup>2</sup>

En el momento de analizar el sector de Autopartes, se encuentran diferentes tipos de producción, tales como: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, trim interior, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros.

Cuando las empresas emplean un proceso de exportación, se deben cumplir con normas internacionales como la ISO TS-16949; esta certificación es para empresas que cumplan con todos los requisitos para brindarle al cliente la mejor calidad en cuanto a sus productos. Adicionando las normas establecidas por las casas matrices de ensamble e industria de autopartes en Latinoamérica.

Gracias a estas normas, en los últimos 3 años ha crecido la confianza de los consumidores de estas partes automotoras ya que son producidas y exportadas con altos estándares de calidad, permitiendo ser comercializadas por valores que superan los 485 millones de dólares.

<sup>2</sup> Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI - <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>



Entre los principales productos de exportación se destacan acumuladores de plomo (baterías), vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión, entre otros.

### **3.3 Descripción de la Empresa <sup>3</sup>**

#### **3.3.1 Razón Social**

Sociedad Técnica Colombiana S.A. SOTECOL

#### **3.3.2 Objeto Social**

SOTECOL S.A. fue constituida el 22 de febrero de 1984, con el objeto de comprar y vender repuestos para vehículos automotores de todas las marcas, así como la fabricación de piezas para los mismos.

#### **3.3.3 Código CIU**

Como actividad económica principal: 5030 Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Y como actividad económica secundaria: 3430 Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores.

#### **3.3.4 Misión**

La empresa SOTECOL S.A. ha definido su misión enfocada a la ejecución de un proceso continuo de investigación y desarrollo, sumado a la implementación de prácticas de manufactura modernas, ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos nacionales e importados, satisfaciendo estándares de calidad y bajo la consigna de siempre estar a la vanguardia del mercado nacional. Brindar además a nuestra clientela una asesoría profesional y comprometida, a través de un personal eficiente y capacitado que le imprima a los productos una imagen de buen servicio y calidad, a precios competitivos.

---

<sup>3</sup> Información tomada de la página Web de SOTECOL S.A. <http://www.sotecol.com/somos.html>

### **3.3.5 Visión**

Para SOTECOL S.A., la visión para el año 2.015 es hacer una empresa representativa en el mercado colombiano de autopartes, integrando de manera eficiente el conocimiento, las tecnologías y el recurso humano a fin de garantizar la calidad y la confiabilidad en cada uno de los productos que se ofrecen. Procurando cada día mejorar los estándares, con el firme objetivo de hacer crecer la compañía para así brindar un mayor aporte al bienestar de sus empleados y en general, al desarrollo social del país.

### **3.3.6 Políticas**

SOTECOL S.A. ha definido las siguientes políticas:

- Establecer relaciones de negocios en un marco de honestidad y transparencia para el beneficio común y equitativo entre nuestros proveedores y clientes.
- Desarrollar espacios laborales manejados en un ambiente de respeto y convivencia.
- Investigación y diseño permanente de nuevos productos acordes con los cambios tecnológicos y comerciales.
- Desempeñar una labor de asesoramiento al cliente de manera respetuosa, ágil y responsable.
- Mantener una política de precios justa y competitiva, en concordancia con la calidad que se ofrece.

### **3.3.7 Portafolio de Productos**

SOTECOL S.A. produce y comercializa los siguientes elementos los cuales son parte principal de sus ventas. Entre ellos son: Partes eléctricas, partes de suspensión y dirección, partes del sistema de freno, partes del sistema de anclaje de ruedas, grapas, tornillería, pernos, pasadores y tuercas entre otros.

En la figura 1 se muestra una imagen con todos los productos de la empresa:

Figura 1 *Productos SOTECOL S.A.*



Fuente: [www.sotecol.com](http://www.sotecol.com)

### 3.3.8 Estructura Organizacional SOTECOL S.A.

El personal de la empresa SOTECOL S.A. se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Dirección General 3

Gestión Comercial (vendedores) 2

Producción 4

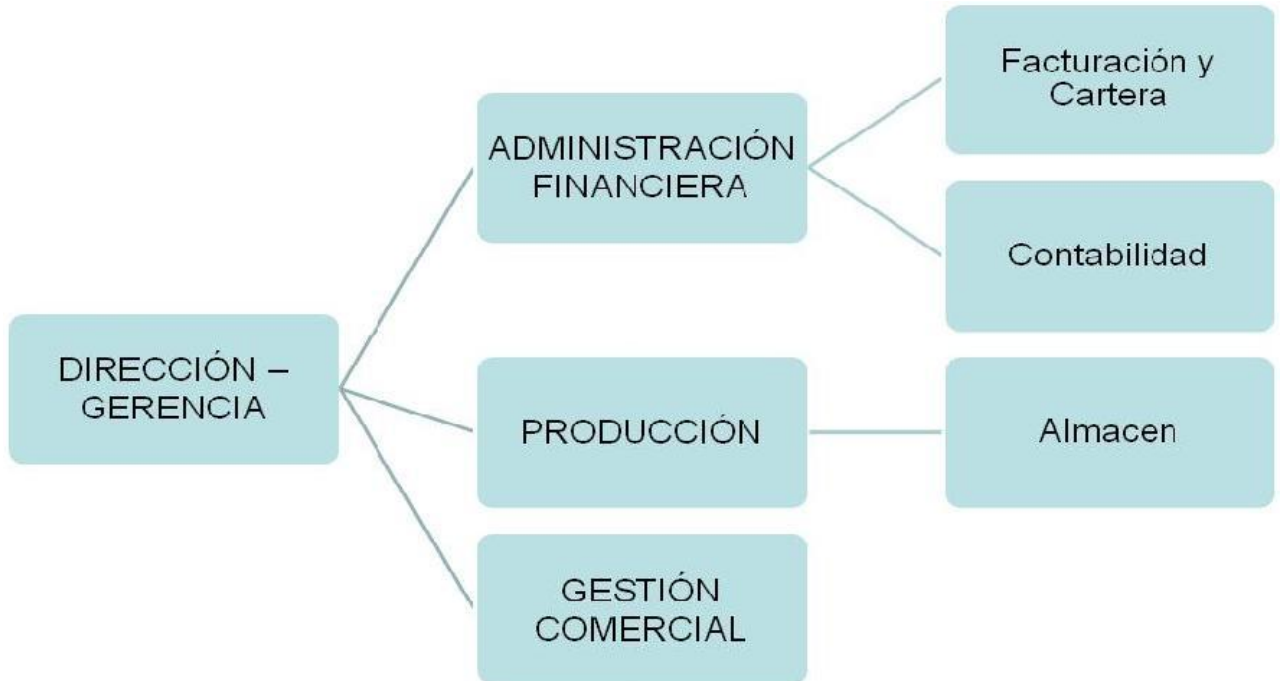
Almacén (Bodega) 3

Facturación y Cartera 1

Área Contable 1

Administración Financiera 1

**Figura 2 Estructura Organizacional SOTECOL S.A.**



Fuente: Autor.

## PARTE II

### 4. MARCO METODOLOGICO

Para el desarrollo de los objetivos planteados se tomó la decisión de aplicar las metodologías de: Balanced Score card, Great Place to Work y análisis de oferta y demanda.

En la tabla 2 se plantean las metodologías a utilizar en las áreas con menor calificación según los resultados de la Matriz:

**Tabla 2 Áreas de trabajo y metodologías**

AREA DE TRABAJO	METODOLOGÍA
Direccionamiento Estratégico	Balanced Score card
Cultura Organizacional	Great Place to Work
Mercadeo	Oferta y Demanda

*Fuente: Autor.*

#### 4.1 Matriz de Modernización para la Gestión de Organizaciones <sup>4</sup>

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) es una herramienta para analizar el estado actual de una PYME. Según los resultados arrojados, se pueden dar a conocer debilidades, áreas para mejorar y fortalezas de la empresa estudiada con este modelo.

Esto permite trabajar junto con el Gerente en aspectos o áreas para encaminar unidad productiva a su visión y misión creando un futuro próspero para SOTECOL S.A. como para sus empleados y familias.

Hoy en día, las PYME deben ser innovadoras y contar con tecnología que le permita convertir sus procesos en eficiencia y eficacia. Por lo tanto el modelo se

<sup>4</sup> PEREZ, Rafael Ignacio et al. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Universidad EAN. Bogotá D.C. 2009.

enfoca y evalúa las siguientes áreas: direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, gestión de operaciones (logística y producción), comercio exterior (importaciones y exportaciones), comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental.

#### **4.2 Balanced Scorecard <sup>5</sup>**

El también llamado Cuadro de Mando Integral es una herramienta basada en la aplicación de estrategias para cumplir con los objetivos mediante un mapa estratégico.

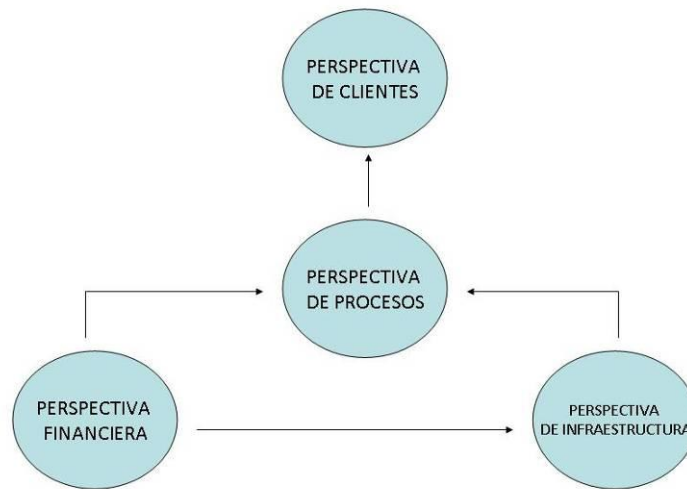
Es así como “podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una fotografía que permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo.”

Mediante ciertos planes de acción del plan estratégico de acuerdo a los objetivos que se quieren cumplir en todas las perspectivas de la empresa como lo son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva (procesos) interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (recursos).

---

<sup>5</sup> FERNANDEZ, Alberto. “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”. Marzo 2001.

Figura 3 Mapa Estratégico <sup>6</sup>



De acuerdo a la Figura 3, el Balanced Scorecard une varios procesos de la empresa para llegar siempre a la perspectiva exterior; como ven los clientes y que concepto tienen de la empresa.

El cuadro de mando Integral es una herramienta que ayuda a centralizar las estrategias a un mismo camino:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica<sup>7</sup>

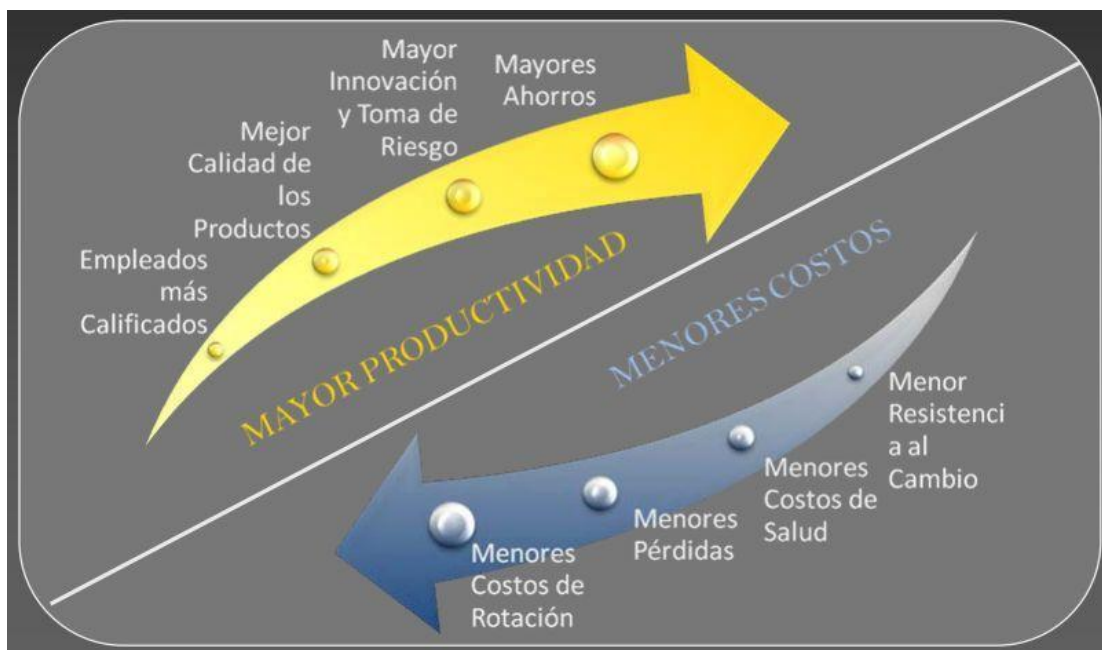
<sup>6</sup> FERNANDEZ, Alberto. "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia". Marzo 2001.

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". Gestión 2000.

### 4.3 Great Place to Work<sup>8</sup>

La teoría Great Place To Work refiere al mejor sitio para trabajar. Cuando existe un ambiente laboral tranquilo lleno de confianza, entonces el empleado logra desarrollar mejor sus ideas y puede darle mayor importancia a su trabajo. Adicional a esto, debe existir siempre la mejor comunicación entre el empleado y su jefe.

**Figura 4 Great Place to Work<sup>9</sup>**



Es por esto que la teoría Great Place To Work habla de 9 puntos los cuales permiten un mejor desarrollo de un ambiente laboral dentro de la organización.

1. Seleccionar: buscar y encontrar personas que sean parte integral de la empresa. Que tengan talento y contribuyan al desarrollo de la organización; que tengan conocimiento sobre su cargo, personas líderes y con cualidades.
2. Inspirar: Hacerle entender al empleado, desde el cargo mas alto hasta el mas bajo, el significado de su trabajo, responsabilidades y funciones.

<sup>8</sup> <http://inteligenciafinanciera.blogspot.com/2009/02/great-place-to-work-que-es-eso-como-se.html>

<sup>9</sup> [http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/mailing\\_medianas\\_2009.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/mailing_medianas_2009.pdf)

Demostrarles que su trabajo es importante y es un granito de arena para el éxito.

3. **Hablar:** Los empleados deben siempre expresar la verdad en todos los casos. Hablar con la verdad no importa la situación.
4. **Escuchar:** Los empleados pueden hacer preguntas, sugerencias y expresar sus preocupaciones. Ellos son los que están en constante contacto con los clientes y deben saber transmitir esta información que es bastante valiosa.
5. **Reconocer:** dar importancia a sus logros y éxitos dentro y de la empresa de forma creativa.
6. **Desarrollar:** Participar en el desarrollo integral para que el empleado crezca personal y profesionalmente. Ofrecer subsidios de estudio y de vivienda a los empleados.
7. **Cuidar:** poner atención a crisis personales, constatar que sus empleados estén motivados y concentrados en su trabajo
8. **Celebrar:** Conmemorar los éxitos de la empresa o éxitos de cada empleado, ya sea una graduación o un bebe en camino por medio de eventos.
9. **Compartir:** Hacer participe a los empleados de las ganancias de la empresa de manera igual entre los empleados que ayudaron a realizar ese producto o servicio. Los que hicieron que ese proyecto fuera exitoso.

#### 4.4 Gestión de Mercados <sup>10</sup>

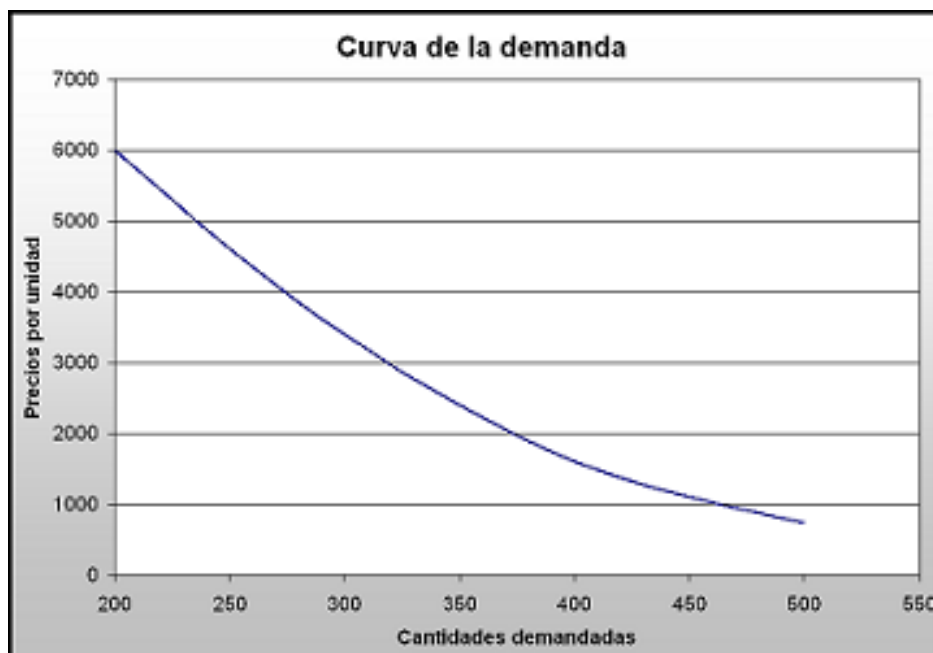
Para poder direccionar a SOTECOL S.A. a obtener mejores resultados en cuanto a la planeación de sus ventas, producción, logística y demás áreas de importancia, es necesario analizar la oferta y demanda de sus productos en donde se detallen los alcances del negocio para obtener de esto las mejores ventajas competitivas.

La teoría de la oferta y la demanda indica la cantidad del producto que ofrece una empresa relacionado con la cantidad de solicitudes que hagan por este. Si aumenta el precio del bien, disminuye inmediatamente el consumo del mismo.

La demanda describe el comportamiento del consumidor en donde se cuentan con dos variables económicas, el precio de un producto y la cantidad de éste.

En la Figura 5 se muestra un ejemplo de la curva de la demanda:

**Figura 5 Curva de la demanda <sup>11</sup>**



<sup>10</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/5ofertydeman.htm>

<sup>11</sup> Universidad Nacional Virtual Sede Manizales  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/5ofertydeman.htm>

Cuando se encuentran variaciones en la demanda, la curva tendrá un movimiento hacia la derecha indicando que está aumentando mientras que cuando la curva tenga un movimiento hacia la izquierda indica que está disminuyendo y arrojando resultados negativos.

Con respecto a la oferta<sup>12</sup>, se relaciona con los productores o vendedores. Ya que ellos están enfocados en un beneficio económico a cambio de bienes o servicios ofrecidos.

“Dos aspectos básicos condicionan los productores o vendedores:

- El deseo de obtener mayores utilidades que los lleva a buscar formas de minimizar los costos.
- El hecho de que un aumento desmedido en la producción pueda conducir a un aumento proporcional mayor en los costos.”

En la Figura 6 se muestra un ejemplo de una curva de oferta:

**Figura 6 Curva de la oferta**<sup>13</sup>



<sup>12</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/5ofertydeman2.htm>

<sup>13</sup> Universidad Nacional Virtual Sede Manizales

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/5ofertydeman2.htm>



Se encuentran movimientos en la curva únicamente cuando el precio varía ya que entre más alto sea el precio, mayor será la oferta del producto. Cuando el costo de la producción disminuye, la curva de la oferta se desplazaría al punto cero de la gráfica.



## 5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

### 5.1 Recolección de Datos

Para iniciar con este estudio de investigación, se estableció comunicación con el Gerente. Después de programada una reunión, se presentó el proyecto y la metodología a utilizar con la cual la Gerencia estuvo de acuerdo.

Después de aprobado el proyecto, se dio inicio a la investigación y aplicación de la matriz MMGO.

En varias ocasiones, se realizaron visitas a la empresa SOTECOL S.A., ubicada en la Carrera 17 No. 8 – 52/56 en el barrio Los Mártires en la ciudad de Bogotá, en las cuales se entrevistó al Gerente de la empresa Giovanni Soler. Como Gerente, es el encargado de supervisar, controlar y gestionar todos los departamentos de SOTECOL S.A. Por lo tanto, toda la información recopilada fue suministrada por él, otros puntos por la parte contable y algunos de trabajadores.

Se realizaron algunos recorridos en la planta de producción, para conocer los procesos de los acabados, entrevistarse con algunos empleados y así mismo observar las condiciones en las que laboran los empleados.

Paso seguido el Sr. Giovanni Soler daba su apreciación de los procesos y productos y a su vez se llenaban las preguntas expuestas en la Matriz MMGO.

De acuerdo a la información recopilada se logró realizar este trabajo de grado y obtener los siguientes resultados:

## 5.2 Análisis de resultados

### 5.2.1 Informe Integral de Resultados Modelo MMGO

De acuerdo a la aplicación de MMGO a la empresa SOTECOL S.A. se puede ubicar a la empresa en el estadio 2 con una calificación promedio de 36.63%.

**Figura 7 Informe integral**



*Fuente: Autor*

La Tabla 3 muestra en que estadio se encuentran cada una de las áreas de la empresa según la calificación arrojada por la MMGO:

**Tabla 3 Porcentaje de calificación de cada área.**

<b>ESTADIO 1 DE 1 A 25</b>	<b>ESTADIO 2 DE 26 A 50</b>	<b>ESTADIO 3 DE 51 A 75</b>	<b>ESTADIO 4 DE 76 A 100</b>
Direccionamiento Estratégico 25,00%	Estructura Organizacional 30,56%	Análisis del Entorno Económico 51,85%	
Cultura Organizacional 25,52%	Gestión Producción 38,19%	Gestión de Mercados 54,01%	
Exportaciones 17,13%	Finanzas 26,85%	Importaciones 52,98%	
	Gestión Humana 41,18%		
	Logística 31,02%		
	Asociatividad 49,58%		
	Comunicación e Información 39,96%		
	Innovación y Conocimiento 38,79%		
	Responsabilidad Social Empresarial 35,81%		

*Fuente: Autor.*

### **5.2.2 Análisis Situacional**

Según el Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones, se puede decir que SOTECOL S.A. es una empresa que se encuentra en estado de desarrollo ya que actualmente su competencia es fuerte con respecto al mercado y sus clientes consideran que su valor agregado es calidad antes que cantidad.

Sus puntos fuertes se encuentran en su entorno económico, en su situación de mercado, pero aún más en sus Importaciones ya que esta es su fuente de negocio.

La empresa tiene claro cuáles son las necesidades de sus clientes, su comportamiento y todo el proceso de tener en primera fila, sus productos e innovación.

### **5.2.3 Potencialidades**

Aunque SOTECOL S.A. es una empresa que por el momento se encuentra en fase de desarrollo, tiene claras cuáles son sus oportunidades de negocio. Es por esto que sus fortalezas son:

- El portafolio de productos es amplio para sus clientes en el ámbito industrial. Esto les permite tener varios grupos de clientes y mercados.
- Tienen definidos sus proveedores internacionales pero no cierran sus puertas a escuchar ofertas y entrar en negociación; de esta forma ampliar su campo de materiales de producción. Es por esto que la empresa SOTECOL S.A., puede considerar la idea de expandir su mercado internacionalmente en un futuro.
- Puesto que SOTECOL S.A. conoce muy bien su competencia, sabe cuáles son las características de un producto exitoso dentro de su mercado con la calidad que los reconoce como sobresalientes.

- El control que tiene la empresa al momento de sus importaciones está ligado a la alta calidad en sus productos; por lo cual se exige al cumplimiento de las normas de calidad internacionales.
- Dentro de la empresa, se evidencia que se interesan por cumplir con los compromisos mencionados anteriormente además de leyes con sentido de responsabilidad social y ética. Adicional a esto, se preocupan por sus acuerdos con el gremio, la cadena y el sector. No está de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden.
- El Gerente de SOTECOL S.A. está en constante comunicación con otras empresas del mismo gremio y se actualiza constantemente en diversos temas del entorno.
- El Gerente está dispuesto a expandir su mercado gracias a las conexiones que tiene en otros países, Giovanni Soler es una persona joven profesional con ánimos de ampliación tanto personal como empresarial y posibles alianzas nacionales.
- SOTECOL S.A. es una PYME comprometida en cuanto al cumplimiento de su misión; es una empresa autónoma con mercado en crecimiento y la innovación es un proceso establecido dentro de su producción y procesos.
- La empresa se preocupa por seleccionar, dentro de su grupo de empleados, las personas capacitadas e idóneas para los cargos. Se realizan procesos de selección por medio de una temporal.
- SOTECOL S.A. considera ante todo las necesidades y deseos del cliente en donde la meta principal es su satisfacción para conservarlos.

#### **5.2.4 Problemáticas**

SOTECOL S.A. es una PYME que por el momento se encuentra en desarrollo y formalizando su estructura organizacional. Encontramos problemáticas en las cuales la empresa se debe centrar para tener buenas bases y tener otras capacidades de competir al momento de querer expandir su mercado.

- SOTECOL S.A. no cuenta actualmente con personas capacitadas para enfrentar una ampliación en donde incluya su empresa en el mercado internacional.
- La marca es conocida en el mercado interno únicamente.
- La empresa se encuentra dispuesta a cooperar con otras empresas pero aún no ha logrado ninguna alianza a causa de bajo presupuesto.
- La empresa considera costosas las actividades de promoción de negocios y la aparición de la marca en las ferias, eventos y demás actividades que den a conocerla.
- Únicamente la gerencia emplea las políticas de relaciones públicas y las relaciones importantes de la empresa.
- Los empleados no tienen mayor vinculación o aportes con respecto a ideas nuevas que se desean realizar.
- Inexistencia de trabajo en equipo encaminado al logro de objetivos por parte de los empleados.
- Las estrategias de la empresa se enfocan únicamente en el flujo de caja y en el aumento de las ventas mensuales.
- La comunicación por parte de los empleados y la gerencia es por medio de carteleras, pocas reuniones que se programan y algunos memorandos. Existe poca comunicación verbal y directa.

### **5.2.5 Recomendaciones**

SOTECOL S.A. es presentada como una empresa con objetivos claros en cuanto a su actividad económica, sabe cuales son los pasos a seguir, es por ello que se realizan a continuación unas sugerencias basadas en el diagnóstico para que la empresa continúe encaminada en la misión y en la visión propuesta.

Las importaciones y comercialización de autopartes hacen que la empresa actualmente se encuentre en crecimiento; teniendo siempre en cuenta las normas de calidad para que esto le de un valor agregado a su producto.

- SOTECOL S.A. no tiene estructurada ni definida su cultura organizacional. El gerente es el que toma las decisiones sin consultarlas con sus empleados. No existe comunicación directa ni planes de reconocimiento para los empleados que se destacan.
- Una gran problemática es que la empresa no tiene definido su direccionamiento estratégico. Es importante tener un sistema de indicadores y de esta forma establecer las estrategias que la va a llevar a resultados positivos al final de un periodo determinado. Es clave para la empresa tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control de objetivos comunes.
- SOTECOL S.A. debe conocer un poco más sobre su oferta y demanda, de esta forma puede llegar a ser una empresa con mayor nivel de competitividad ya que conoce a fondo su competencia y productos sustitutos.

Debido a los resultados y a la información recopilada, los componentes con calificación más baja son Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional y Gestión de Mercados. La Gerencia muestra gran interés en trabajar estas variables ya que son las que se considera la columna vertebral de una organización.

**Tabla 4 Nivelación Problemas SOTECOL S.A.**

NIVEL	PROBLEMAS
1	Direccionamiento Estratégico Cultura Organizacional Gestión de Mercados
2	Estructura Organizacional Gestión de Producción Gestión Humana
3	Análisis del Entorno Económico Importaciones Exportaciones

*Fuente: Autor*

### PARTE III

## 6. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En esta tercera parte del proyecto, se van a establecer planes de mejoramiento, de los procesos anteriormente mencionados, que presentan dificultades de desarrollo y crean restricciones a la hora de cumplir los objetivos planteados por la empresa en la visión, misión, etc.

Se intervendrán las áreas de direccionamiento estratégico por medio del Balanced Scorecard, la cultura organizacional se trabajará con la implementación del método Great Place to Work y, por último, a la gestión de mercados se le realizará la respectiva intervención midiendo el mercado actual identificando su oferta y demanda para identificar los clientes potenciales para la empresa SOTECOL S.A.

Esto se llevará a cabo con la ayuda de los empleados, los cuales suministraron información de calidad que permite la ejecución de un Balanced score card.

### 6.1 Plan de Mejoramiento para el área de Direccionamiento Estratégico

Para direccionar a SOTECOL S.A. a un mejor camino, es importante que la empresa tenga claro a donde quiere llegar ya sea a corto, mediano o largo plazo. Para esto se decidió implementar el Balanced Scorecard, el cual permitió redireccionar la misión y la visión de SOTECOL S.A.

En conjunto con el Gerente General de la empresa, se realizó la revisión de la visión y la misión y se encaminó de la siguiente forma. Así mismo entraron en consideración la revisión de los principios y valores de SOTECOL S.A.



### 6.1.1 Misión

SOTECOL S.A. nació para producir y comercializar autopartes y productos complementarios a ensambladoras, distribuidores y centros de mantenimiento colombianos y extranjeros, a través de un amplio portafolio de productos, fundamentados en la oferta innovadora y respaldada por el equilibrio entre calidad y precio; mediante tecnología de punta y un equipo humano competente y comprometido. Buscando el beneficio mutuo de sus empleados, accionistas, el estado, medio ambiente y la comunidad.

### 6.1.2 Visión

SOTECOL S.A. será reconocida y diferenciada en el sector de Autopartes y productos complementarios de Colombia y el Extranjero, como una de las mejores opciones del mercado, gracias a la continua calidad e innovación de sus procesos, productos y enfoque al cliente.

### 6.1.3 Principios

- **Honestidad:**

SOTECOL S.A. se guía por la lealtad comercial como principio laboral, mediante la ética, transparencia, confianza y verdad, buscando cuidar los intereses de nuestros clientes, empleados y de la comunidad en general.

- **Respeto:**

Los empleados de SOTECOL S.A. están comprometidos con la integridad de su comunidad; por esto mismo, reconocen la diferencia de ideas, raza, género y religión, estableciendo límites de privacidad entre unos y otros.

#### 6.1.4 Valores Corporativos

- **Innovación:**

Los empleados de SOTECOL S.A. poseen grandes capacidades de flexibilidad y adaptación al cambio. Se preocupan primordialmente por investigar constantemente las últimas innovaciones y actualizaciones del mercado de autopartes para incorporarlas a sus productos y procesos.

- **Trabajo en equipo:**

Para SOTECOL S.A., es primordial que sus empleados desempeñen sus funciones dentro de un ambiente laboral sano y eficiente. Es por esto que la empresa trabaja con una base sólida de organización, lo cual le permite mantener una red de empleados responsables que se caracterizan por mantener un ambiente de cooperación, tolerancia y comunicación.

- **Orientación al logro:**

SOTECOL S.A. busca siempre ofrecer un buen servicio de atención a sus clientes y se sienten comprometidos con ellos en realizar entregas en el tiempo preciso y hacerles un seguimiento continuo para suplir adecuadamente las necesidades. La empresa trabaja vigorosamente por mantener su sentido de responsabilidad, así como la calidad de sus productos.

### 6.1.5 Cadena de Valor

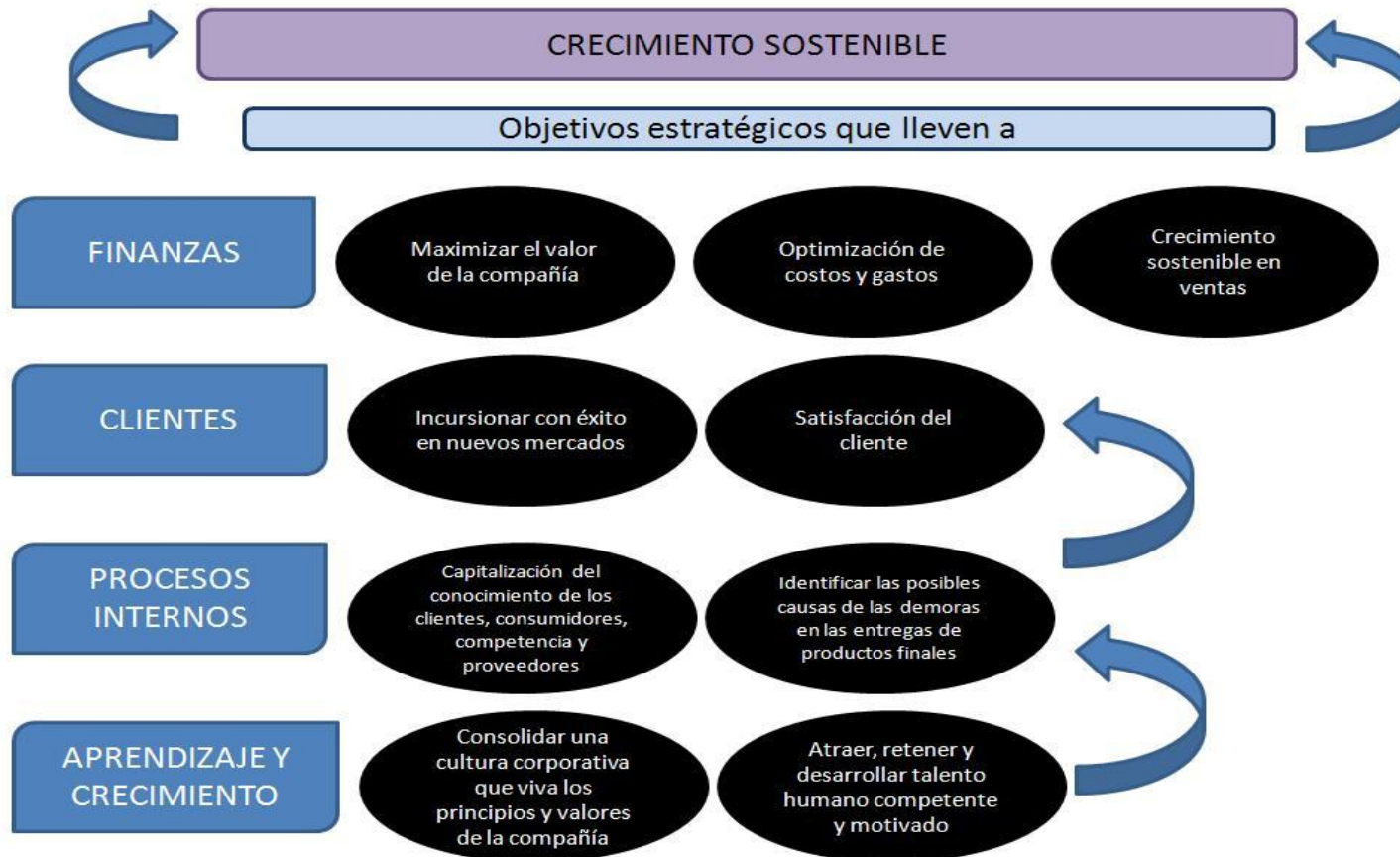
**Tabla 5 Cadena de Valor**

CADENA DE VALOR - SOTECOL S.A.				
<p align="center"><b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b></p> <p>SOTECOL S.A. tiene muy bajo porcentaje de financiación con entidades bancarias, y cuando la tienen cancelan sus deudas de manera rápida. La empresa cuenta con un área de contabilidad muy bien establecida. Trabajan con base a sus ventas anuales.</p>				
<p align="center"><b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>En SOTECOL S.A., utilizan las empresas temporales para realizar la contratación del personal y también utilizan páginas como <a href="http://www.elemprego.com">www.elemprego.com</a></p>				
<p align="center"><b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b></p> <p>SOTECOL S.A. consulta fuentes secundarias de datos para enterarse de que es lo que el consumidor necesita. También asiste a ferias en donde puede encontrar maquinaria nueva necesaria para sus procesos en muy buen precio.</p>				
<p align="center"><b>COMPRAS - APROVISIONAMIENTOS</b></p> <p>La compra de maquinaria se da muy de vez en cuando. Al momento de detectar una falla o maquinaria que optimice los procesos de producción, entonces se realiza la inversión.</p>				
LOGISTICA ENTRADA	PRODUCCION	LOGISTICA SALIDA	MARKETING Y VENTAS	POST-VENTA
<p>La materia prima importada llega directamente desde Brasil o de China. SOTECOL S.A. siempre cumple con los más altos estándares de calidad al momento de realizar esta actividad. El acero importado de Brasil se procesa con maquinaria especial.</p>	<p>La producción de partes eléctricas, partes de suspensión y dirección, partes del sistema de freno, partes del sistema de anclaje de ruedas, grapas, tornillería, pernos, pasadores y tuercas entre otros, que produce SOTECOL S.A. se realizan con maquinaria tecnológica. Esta producción se realiza mensualmente con los historiales de los años anteriores.</p>	<p>Cuando el producto es terminado, este se envía a los destinatarios o clientes finales para ser comercializado. La otra parte se almacena en la bodega como parte de inventario para ser comercializada a otros compradores.</p>	<p>SOTECOL S.A. La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente en donde lo fundamental es su satisfacción. Cuenta con dos vendedores, los cuales dan a conocer los productos a los clientes.</p>	<p>Con respecto a esta área, los clientes tienen muchas quejas ya que los pedidos no son entregados a tiempo. El producto final llega a su cliente por medio de empresas de envíos cuando se trata de otra ciudad.</p>

*Fuente: Autor*

6.1.6 Mapa Estratégico

Figura 8 Mapa Estratégico



Fuente. Autor

## 6.2 Balanced Scorecard SOTECOL S.A.

Para continuar con los planes de mejoramiento, en la Tabla 6 se muestra el Balanced Scorecard en el cual se plantean objetivos, metas y planes de acción para trabajar 4 áreas de la empresa: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

**Tabla 6 *Balanced Scorecard***

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ACCIONES	RESPONSABLE	COSTO PROMEDIO
FINANZAS	F1. Maximizar el valor de la compañía	F1.1. Ampliar el mercado por medio del incremento de clientes	Por medio de la participación de la empresa en ferias de autopartes como la Feria Internacional de Bogotá y crear una base de datos en Excel con clientes interesados en hacer parte del mercado de la empresa. Formato con estos datos necesarios: Nombre empresa, teléfonos, ciudad, contacto	Gerente General y Gestión Comercial	Inversión de \$5.000.000
		F1.2. Aumentar el capital social por medio de emisión de nuevas acciones	Realizar reuniones con la Junta Directiva, Gerencia General y con la Gerencia Financiera para determinar la cantidad de acciones a emitir de acuerdo al monto del capital que se quiere conseguir. Se debe tener en cuenta los dividendos, las ganancias y la situación financiera actual.	Junta directiva, Gerencia General y Financiera	Inicialmente se trabajan con reuniones para realizar los análisis respectivos. Por lo tanto el costo es de papelería = \$100.000. Tiempo: Inicialmente 2 horas durante una semana.

	F2. Optimización de costos y gastos	F2.1. Racionalizar los gastos mayores de la empresa	Contratación de personal en etapa de práctica del SENA para cargos en producción de maquinaria y manejo de inventario. Revisión de salarios en la parte administrativa versus las utilidades obtenidas por la empresa	Gerencia Financiera	75% SMLV + Seguridad Social = <b>\$495.863</b>
		F2.2. Política de ahorro	Hacer revisión trimestral de los precios, calidad y tiempos de entrega de las materias primas e insumos para mantener y/o buscar proveedores que cumplan con lo mejor estos tres aspectos.	Gerencia Financiera	Realizar actas de reuniones y seguimiento de precios en Excel. Costo de papelería: \$50.000. Tiempo 4 horas cada tres meses
	F3. Crecimiento sostenible en ventas	F3.1. Establecer metas mensuales de ventas	Mensualmente establecer una meta de ventas de mínimo \$20.000.000 de pesos	Gerente General, Gerencia Financiera y Gestión Comercial	Tiempo: 2 horas mensuales. Papelería: \$ 30.000
		F3.2. Ampliación de la fuerza de ventas	Contratación de un vendedor para aumentar el número de clientes y el nivel de ventas enfocándose en el nuevo nicho de mercados.	Gerencia General	Salario: \$566.700 + comisiones por venta establecidas por la Gerencia
CLIENTES	C1. Incursionar con éxito en nuevos mercados	C1.1. Introducir el portafolio de productos en el mercado de automóviles	Empezar a establecer contacto con mas ensambladoras de automóviles nacionales: Compañía Colombiana Automotriz, General Motors Colmotores, Sofasa, Hino Motors Manufacturing S.A., Carrocerías Non Plus Ultra, Compañía de Autoensamble Nissan, Navitrans, Praco Didacol y Daimler por medio de visitas realizadas por el Gerente General y un vendedor.	Gestión comercial	Visitas a 2 empresas por día: \$ 20.000 + 2 brochures \$40.000.
	C2. Satisfacción de cliente	C2.1. Línea de respuesta rápida a cliente	Instalar un conmutador. Contratar una persona (aprendiz SENA) con conocimientos en atención al cliente y en telemercadeo. Deberá estar enterado en que estado se encuentra el producto.	Gerencia General y Gestión comercial	\$800.000 con instalación. Planta telefónica Panasonic + 75% SMLV + Seguridad Social = \$495.863. <b>Total \$1.295.863</b>

PROCESOS INTERNOS	PI1. Capitalización del conocimiento de los clientes, consumidores, competencia y proveedores	PI1.1. Formar alianzas para el conocimiento del mercado con otras empresas de competencia	Crear una alianza para el intercambio de información del mercado de autopartes entre Gerentes Generales de la empresa Autoperenos y SOTECOL S.A.	Gerente General	Visitas a Autoperenos: \$ 20.000 cada día. Papelería (brochures): \$100.000
		PI1.2. Capacitar a los vendedores en satisfacción y necesidad de clientes	Por medio del SENA, programar capacitación del curso de Servicio al cliente basado en relaciones interpersonales para todos los trabajadores de la empresa.	Gerente General	Aporte de la empresa para todos los empleados en transporte: \$200.000. Tiempo 40 horas: 2 horas 4 días a la semana: 5 semanas
	PI2. Identificar las posibles causas de las demoras en las entregas de productos finales	PI2.1. Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos con los clientes	Entrevistar a los empleados para conocer el grado de conocimiento que poseen de los procesos de producción que están realizando.	Gerencia General y Producción	Papelería: \$30.000. Costo de tiempo: media hora por empleado, 4 empleados = 2 horas en un día.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC1. Consolidar una cultura corporativa que viva los principios y valores de la compañía	AC1.1. Generar liderazgo entre los empleados de la empresa	Hacer parte del Servicio de Fortalecimiento del SENA que ofrece servicios para aumentar el liderazgo de los trabajadores y permite mejorar su competitividad y productividad	Gerente General, Gerencia Financiera, Producción y Gestión Comercial	Aporte de la empresa para todos los empleados en transporte: \$200.000.
		AC1.2. Incentivar el trabajo en equipo con buenos resultados	Establecer grupos de trabajo entre las áreas Gestión Comercial y Producción para que trabajen temas como: trato de servicio al cliente y metas mensuales. Y cada mes realizar un informe entre las dos áreas para la Gerencia General y la Gerencia Financiera sobre resultados.	Gerente General, Gerencia Financiera, Gestión Comercial, Producción	Papelería: \$30.000 mensuales
	AC2. Atraer, retener y desarrollar talento humano competente, motivado y empoderado con su desarrollo integral	AC2.1. Elevar el nivel de personal capacitado en un 100%	Utilizar los medios de capacitación como los del SENA para los empleados de de la empresa y aumentar su nivel de conocimiento en temas concernientes a optimización de procesos de producción y al enfoque que se le va a dar al trato de los clientes.	Gerente General, Gerencia Financiera, Gestión Comercial, Producción	Aporte de la empresa para todos los empleados en transporte: \$200.000.

Fuente: Autor

### **6.2.1 Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera contribuye al mejoramiento en esta área en cuanto a su inversión, para de esta forma maximizar el valor de la compañía, incrementar sus ventas y optimizar los costos y gastos.

Estos objetivos nombrados anteriormente se establecieron para direccionar la empresa hacia su nueva misión y visión.

Para maximizar el valor de la compañía, es necesario ampliar el mercado teniendo otro abanico de clientes a quien llegar. SOTECOL S.A. debe participar en ferias de autopartes que se realizan en la ciudad como la Feria Internacional de Bogotá en la cual se exponen maquinaria industrial y nuevas tecnologías en producción. Empresas nacionales e internacionales se reúnen en Corferias para hacer negocios, intercambiar información y recibir la información más actualizada tanto del mercado como tecnología en producción. Esta es una feria que se va a realizar el presente año (2012) en el mes de Octubre<sup>14</sup> y se organiza cada dos años. A esta feria debe asistir el Gerente con su equipo de Gestión Comercial para buscar nuevos negocios y poder crear una base de datos con los posibles nuevos clientes. Esta base de datos debe contener datos relevantes como: Nombre de la empresa, teléfonos, ciudad, persona de contacto.

Otro objetivo, con el fin de buscar maximizar el valor de la compañía es aumentar el capital social por medio de la emisión de nuevas acciones. Plan de acción para este objetivo: organizar reuniones entre la Junta Directiva, el área financiera y la Gerencia General ya que es un punto delicado en donde se van a tratar temas como cantidad de acciones a emitir, dividendos, ganancias, análisis de los balances y estados financieros para conocer la situación financiera actual de la empresa. Inicialmente se establecen 2 horas diarias durante una semana, se asignaran tareas y planes de acción los cuales serán revisados semanalmente

---

<sup>14</sup> Feria Internacional de Bogota. <http://www.feriasinfo.es/Feria-Internacional-de-Bogota-M6460/Bogot.html>



hasta que sean cumplidos. Por consiguiente, lograr el objetivo de aumentar el capital social.

Gracias a esto se puede aumentar la inversión de los accionistas y la empresa obtiene un mayor valor monetario. Esto permite una posición más alta en el mercado que llevan a mayores ingresos.

Con el fin de optimizar los costos y los gastos es necesaria la revisión de todos los gastos de la empresa tanto en la adquisición de insumos y materias primas como en los gastos de operación (nómina).

Dentro de los gastos por nómina se tienen los aportes parafiscales los cuales pueden verse disminuidos cuando se realiza la contratación del personal por medio del SENA a personas que estén en etapa de práctica en todas las áreas como Producción y Manejo de Inventarios.

En la búsqueda de optimizar costos, hacer revisión trimestral de los precios, calidad y tiempos de entrega de las materias primas e insumos para mantener y/o buscar proveedores que cumplan con lo mejor en estos tres aspectos.

Es de vital importancia incursionar en el crecimiento sostenible en las ventas mensuales de SOTECOL S.A.

Para esto es necesario establecer metas mensuales de ventas. Situar la meta de mínimo veinte millones de pesos (\$20.000.000) mensuales para cada empleado en donde el también vea la retribución cuando las cumpla.

Además, ampliar la fuerza de ventas por medio de la contratación de un vendedor más el cual deberá ampliar el número de clientes y el nivel de las ventas, enfocándose 100% en el nuevo nicho de mercado.

**Tabla 7 Perspectiva Financiera**

PERSPECTIVA FINANCIERA SOTECOL S.A.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ACCIONES	RESPONSABLE	COSTO PROMEDIO
F1. Maximizar el valor de la compañía	F1.1. Ampliar el mercado por medio del incremento de clientes	Por medio de la participación de la empresa en ferias de autopartes como la Feria Internacional de Bogotá y crear una base de datos en Excel con clientes interesados en hacer parte del mercado de la empresa. Formato con estos datos necesarios: Nombre empresa, teléfonos, ciudad, contacto	Gerente General y Gestión Comercial	Inversión de \$5.000.000
	F1.2. Aumentar el capital social por medio de emisión de nuevas acciones	Realizar reuniones con la Junta Directiva, Gerencia General y con la Gerencia Financiera para determinar la cantidad de acciones a emitir de acuerdo al monto del capital que se quiere conseguir. Se debe tener en cuenta los dividendos, las ganancias y la situación financiera actual.	Junta directiva, Gerencia General y Financiera	Inicialmente se trabajan con reuniones para realizar los análisis respectivos. Por lo tanto el costo es de papelería = \$100.000. Tiempo: Inicialmente 2 horas durante una semana.
F2. Optimización de costos y gastos	F2.1. Racionalizar los gastos mayores de la empresa	Contratación de personal en etapa de práctica del SENA para cargos en producción de maquinaria y manejo de inventario. Revisión de salarios en la parte administrativa versus las utilidades obtenidas por la empresa	Gerencia Financiera	75% SMLV + Seguridad Social = <b>\$495.863</b>
	F2.2. Política de ahorro	Hacer revisión trimestral de los precios, calidad y tiempos de entrega de las materias primas e insumos para mantener y/o buscar proveedores que cumplan con lo mejor estos tres aspectos.	Gerencia Financiera	Realizar actas de reuniones y seguimiento de precios en Excel. Costo de papelería: \$50.000. Tiempo 4 horas cada tres meses
F3. Crecimiento sostenible en ventas	F3.1. Establecer metas mensuales de ventas	Mensualmente establecer una meta de ventas de mínimo \$20.000.000 de pesos	Gerente General, Gerencia Financiera y Gestión Comercial	Tiempo: 2 horas mensuales. Papelería: \$ 30.000
	F3.2. Ampliación de la fuerza de ventas	Contratación de un vendedor para aumentar el número de clientes y el nivel de ventas enfocándose en el nuevo nicho de mercado.	Gerencia General	Salario: \$566.700 + comisiones por venta establecidas por la Gerencia

*Fuente: Autor*

### **6.2.2 Perspectiva Clientes**

Los clientes son de vital importancia para una empresa, aún más cuando ofrece productos importados. SOTECOL S.A. posee clientes que ha tenido desde que comenzó siendo un proyecto y ahora son clientes fijos.

Ya que estamos en un mundo en donde la globalización hace parte fundamental del desarrollo de una empresa, y, tratándose de importaciones, sería ideal incursionar en otros mercados. La mejor forma de hacerlo es ofrecer introducir el portafolio de productos en un mercado objetivo; SOTECOL S.A. debe establecer contacto con empresas nacionales de ensamble automotriz ya que sus ventas y producción para este mercado es de un 20%. Tales como Compañía Colombiana Automotriz (incluyen las marcas Ford, Mazda y Mitsubishi) y General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Suzuki, Volvo y Chevrolet). El plan de acción lo debe realizar el Gerente por medio de visitas programadas para convertirse en un proveedor y de esta forma aumentar ese 20%.

La satisfacción de un cliente es lo que lleva a una empresa al éxito. Por esta razón se propone crear una línea de servicio al cliente con respuesta inmediata en donde éste tenga la posibilidad de manifestar sus inconformidades ante una persona capacitada en esta área y telemercadeo, además de poseer la mejor actitud de escucha.

La satisfacción de un cliente es lo que lleva a una empresa al éxito. Por esta razón se propone crear una línea de servicio al cliente en donde éste tenga la posibilidad de manifestar sus inconformidades ante una persona capacitada y que tenga la mejor actitud de escucha.

**Tabla 8 Perspectiva Clientes**

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ACCIONES	RESPONSABLE	COSTO PROMEDIO
C1. Incursionar con éxito en nuevos mercados	C1.1. Introducir el portafolio de productos en el mercado de automóviles	Empezar a establecer contacto con mas ensambladoras de automóviles nacionales: Compañía Colombiana Automotriz, General Motors Colmotores, Sofasa, Hino Motors Manufacturing S.A., Carrocerias Non Plus Ultra, Compañía de Autoensamble Nissan, Navitrans, Praco Didacol y Daimler por medio de visitas realizadas por el Gerente General y un vendedor.	Gestión comercial	Visitas a 2 empresas por día: \$ 20.000 + 2 brochures \$40.000.
C2. Satisfacción de cliente	C2.1. Línea de respuesta rápida a cliente	Instalar un conmutador. Contratar una persona (aprendiz SENA) con conocimientos en atención al cliente y en telemercadeo. Deberá estar enterado en que estado se encuentra el producto.	Gerencia General y Gestión comercial	\$800.000 con instalación. Planta telefónica Panasonic + 75% SMLV + Seguridad Social = \$495.863. <b>Total \$1.295.863</b>

*Fuente: Autor*

### **6.2.3 Perspectiva Procesos Internos**

En la producción de autopartes, lo más importante son los procesos internos y que estos lleven siempre a buenos resultados.

Para esta perspectiva se trabajan dos objetivos: capitalización del conocimiento de los clientes, consumidores, competencia y proveedores y entrega de pedidos y logística efectivos.

La primera estrategia para capitalizar el conocimiento de estas personas, es formar alianzas con otras empresas de competencia, en este caso se propone trabajar en conjunto con Autopernos para conocer el mercado. Esto es una ventaja ya que las dos partes se benefician gracias a esta estrategia. Esto permite conocer una vez más las necesidades de los clientes y saber en que pueden mejorar o cuales procesos pueden optimizar.

Como segunda estrategia, capacitar a vendedores con el SENA asistiendo al curso presencial “Servicio al cliente basado en relaciones interpersonales”. Este curso tiene una duración de 40 horas en donde se tratan temas como: Cadena del servicio, comunicación, empoderamiento, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo y motivación.

Encontrar las posibles causas que originan las demoras en los procesos de entrega de pedidos efectivos realizando entrevistas a los empleados que trabajan en el departamento de producción. Así se podrá identificar el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores en los procesos que están realizando, dependiendo de este resultado se llevarán a cabo capacitaciones en los aspectos en los cuales se encuentren falencias. Así mismo se encontrarán cuales procesos de producción se pueden optimizar y/o acortar para evitar demoras en la entrega del producto final.

**Tabla 9 Perspectiva Procesos Internos**

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ACCIONES	RESPONSABLE	COSTO PROMEDIO
PI1. Capitalización del conocimiento de los clientes, consumidores, competencia y proveedores	PI1.1. Formar alianzas para el conocimiento del mercado con otras empresas de competencia	Crear una alianza para el intercambio de información del mercado de autopartes entre Gerentes Generales de la empresa Autopermos y SOTECOL S.A.	Gerente General	Visitas a Autopermos: \$ 20.000 cada día. Papelería (brochures): \$100.000
	PI1.2. Capacitar a los vendedores en satisfacción y necesidad de clientes	Por medio del SENA, programar capacitación del curso de Servicio al cliente basado en relaciones interpersonales para todos los trabajadores de la empresa.	Gerente General	Aporte de la empresa para todos los empleados en transporte: \$200.000. Tiempo 40 horas: 2 horas 4 días a la semana: 5 semanas
PI2. Identificar las posibles causas de las demoras en las entregas de productos finales	PI2.1. Cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos con los clientes	Entrevistar a los empleados para conocer el grado de conocimiento que poseen de los procesos de producción que están realizando.	Gerencia General y Producción	Papelería: \$30.000. Costo de tiempo: media hora por empleado, 4 empleados = 2 horas en un día.

*Fuente: Autor*

#### **6.2.4 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

Para este trabajo, esta perspectiva es considerada de mayor importancia, ya que el conocimiento de las personas de la empresa sobre su área de acción es el resultado positivo y una buena relación entre los empleados.

Debido a esto, la estrategia propuesta es la de consolidar una cultura corporativa que viva los principios y valores de la compañía con un trabajo en equipo que permita el progreso de la misma.

Se debe generar liderazgo entre los empleados de la empresa e incentivar el trabajo en equipo con buenos resultados. Trabajar sobre las metas que se quieren establecer en la perspectiva financiera ayuda a aclarar el panorama para el vendedor. Para esto existe una herramienta llamada Servicio de Fortalecimiento del SENA que ofrece servicios para aumentar el liderazgo de los trabajadores y permite mejorar su competitividad y productividad.

Para incentivar a los empleados a realizar equipos de trabajo, se deben establecer grupos de trabajo entre las áreas de Gestión Comercial y Producción para que trabajen temas como el trato de servicio al cliente y metas mensuales. Y cada mes realizar un informe entre estos dos equipos sobre los resultados a Gerencia General. La mayor motivación para una persona no es su salario o su posición en una empresa sino el placer de realizar aquella tarea especial que solo él puede hacer de manera extraordinaria; pero esta no puede estar solo sujeta a una persona todo un equipo es mejor que uno solo y mas si ese equipo es como una familia.

Es importante también dentro de esta perspectiva, además de capacitar a los trabajadores, atraer, retener y desarrollar talento humano competente, motivado y empoderado con su desarrollo integral. Los empleados necesitan desarrollar sentido de pertenencia hacia la empresa, que sientan que trabajan para lograr un



objetivo y que esta experiencia es enriquecedora. Por medio de cazadores de talento se puede adquirir personal apto para ciertos cargos.

**Tabla 10 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ACCIONES	RESPONSABLE	COSTO PROMEDIO
AC1. Consolidar una cultura corporativa que viva los principios y valores de la compañía	AC1.1. Generar liderazgo entre los empleados de la empresa	Hacer parte del Servicio de Fortalecimiento del SENA que ofrece servicios para aumentar el liderazgo de los trabajadores y permite mejorar su competitividad y productividad	Gerente General, Gerencia Financiera, Producción y Gestión Comercial	Aporte de la empresa para todos los empleados en transporte: \$200.000.
	AC1.2. Incentivar el trabajo en equipo con buenos resultados	Establecer grupos de trabajo entre las aéreas Gestión Comercial y Producción para que trabajen temas como: trato de servicio al cliente y metas mensuales. Y cada mes realizar un informe entre las dos áreas para la Gerencia General y la Gerencia Financiera sobre resultados.	Gerente General, Gerencia Financiera, Gestión Comercial, Producción	Papelería: \$30.000 mensuales
AC2. Atraer, retener y desarrollar talento humano competente, motivado y empoderado con su desarrollo integral	AC2.1. Elevar el nivel de personal capacitado en un 100%	Utilizar los medios de capacitación como los del SENA para los empleados de de la empresa y aumentar su nivel de conocimiento en temas concernientes a optimización de procesos de producción y al enfoque que se le va a dar al trato de los clientes.	Gerente General, Gerencia Financiera, Gestión Comercial, Producción	Aporte de la empresa para todos los empleados en transporte: \$200.000.

*Fuente: Autor*

### **6.3 Plan de mejoramiento para Clima Organizacional**

Dentro de una organización es muy importante el ambiente laboral ya que en este lugar es donde surgen las mejores ideas para el bienestar de la empresa.

Es por esto que se va a aplicar la teoría Great Place to Work.

La confianza se utiliza para generarle al empleado la capacidad de desarrollar sus habilidades sin presionar y sin tener que revisar su trabajo constantemente. Cuando un empleado se encuentra a gusto con su lugar de trabajo y con sus responsabilidades, consigue los mejores resultados.

Para un empleado, Great Place to Work es un lugar excelente para trabajar; este debe ser cómodo, acompañado de un buen equipo de trabajo y buenas herramientas que le permitan llevar su trabajo al éxito en donde todos aprenden de los otros, emplean relaciones laborales efectivas con los jefes para que exista un mayor intercambio de ideas nuevas.

Dentro de los 9 puntos para generar un Great Place To Work (seleccionar, inspirar, hablar, escuchar, reconocer, desarrollar, cuidar, celebrar y compartir), SOTECOL S.A. necesita trabajar y hacer énfasis en los siguientes 5 puntos:

1. Inspirar al empleado. Para que esto se cumpla, debe hacerle saber que su trabajo es significativo dentro de la empresa. Hacerle comprender el significado de sus funciones y el por qué hace parte de la organización. La confianza en este caso es clave cuando se esta hablando con el empleado. Para esto, el Gerente General esta dispuesto a tener reuniones de 10 minutos con cada empleado para este punto. En esta reunión se debe resaltar el buen trabajo realizado. Es importante que el Gerente General conozca a su equipo de trabajo y llame por sus nombres a cada uno de ellos teniendo claro el cargo desempeñado por el trabajador.

2. Escuchar al empleado. Este es uno de los puntos mas importantes para generar un Great Place To Work ya que ellos son quienes mantienen contacto directo con el cliente y determinan sus necesidades. Lo ideal es abrir espacios un día a la semana en donde el empleado tenga la oportunidad de hacer preguntas, sugerencias, plasmar preocupaciones y exponer ideas. Se pueden establecer reuniones primarias de los jefes con su grupo de trabajo. También se puede implementar un buzón de sugerencias en donde los formatos que se diligencien, sean revisados por la Gerencia. De esta forma se pueden mejorar procesos internos. También permite las buenas relaciones empleado-jefe generando canales de comunicación exitosos para escuchar efectivamente al empleado.
  
3. Reconocer. Para una persona es de gran importancia cuando recibe reconocimiento por su buen trabajo y desempeño en su cargo. Esto ayuda a que los empleados estén motivados a cumplir metas y se sienten valorados por los directivos. Estos reconocimientos se pueden realizar verbalmente en reuniones o comités con las otras áreas de la empresa. De igual manera se pueden dar premios a los mejores empleados como bonos para un restaurante o un viaje con todo pago a una ciudad cercana. También un bono con dinero para los empleados que cumplan 5 años laborando en la empresa.
  
4. Cuidar. La organización debe tener atención con los empleados cuando estos presenten inconvenientes o crisis personales. Cuando no se sienten bien emocionalmente, no realizan su trabajo con agrado ni compromiso. Ser condescendiente con las diferentes situaciones por las cuales puede pasar su empleado y comprender. Para estos casos, la empresa puede dar licencias no remuneradas a las personas que tengan cierta calamidad domestica y la empresa puede asumir el 100% de las incapacidades ya que la EPS del empleado asume únicamente el 66.6%. Crear un ambiente familiar ya que este es el segundo lugar donde pasan mayor tiempo del día.



5. Celebrar. Festejar tanto los éxitos de la empresa como éxitos personales de cada empleado; ya sea una graduación, un bebe en camino, un cumpleaños o aniversario de la empresa. Estas festividades o celebraciones se pueden llevar a cabo mediante eventos que realice directamente la empresa y que tengan como invitados a los trabajadores.

Adicional a la aplicación de la teoría Great Place To Work, se puede empezar a trabajar con los empleados de SOTECOL S.A. realizando capacitaciones para mantenerlos al tanto de toda ley, temas de pensiones y cesantías incentivándolos a realizar ahorros programados.

**Tabla 11 Actividades Capacitaciones**

No	ACTIVIDAD	ENTIDAD/ ASESOR	OBJETIVO	ASISTENTES	FECHA DE PROGR.	FECHA DE EJECT.	METODO DE CONTROL
1	LEY 100	INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES	DAR A CONOCER A LOS TRABAJADORES LA DIFERENCIA ENTRE REGIMEN DE PRIMA MEDIA VS. AHORRO INDIVIDUAL (RAI) PARA QUE TOMEN LA MEJOR EN DECISION EN CUANTO A SU PENSION	TODO EL PERSONAL	1 DE AGOSTO DE 2012	12 DE OCTUBRE DE 2012	PLANILLA DE ASISTENCIA
2	CESANTIAS	FONDO NACIONAL DEL AHORRO FNA	DAR A CONOCER A LOS TRABAJADORES LOS BENEFICIOS QUE TIENE EL GOBIERNO A TRAVES DEL FNA PARA COMPRA, MEJORAS, LIBERACION DE HIPOTECAS Y CREDITO PARA ESTUDIO	TODO EL PERSONAL	1 DE AGOSTO DE 2012	12 DE OCTUBRE DE 2012	PLANILLA DE ASISTENCIA
3	REFORMA TRIBUTARIA	SAEN AUDITORES CONSULTORES S.A.	ACTUALIZAR AL AREA CONTABLE Y FINANCIERA Y GERENCIA GENERAL SOBRE LAS ULTIMAS REFORMAS EN MATERIA TRIBUTARIA Y DECRETOS REGLAMENTARIOS	ISRAEL SOLER, GIOVANY SOLER Y LUZ REYES	1 DE AGOSTO DE 2012	13 DE SEPT DE 2012	CONSTANCIA DE ASISTENCIA, DIPLOMA ADJUNTO A LA HOJA DE VIDA

4	LEGISLACION LABORAL COLOMBIANA	GERMAN PLAZAS & CIA.LTDA	ACTUALIZACION LABORAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL A LA GERENCIA GENERAL SOBRE LAS ÚLTIMAS DISPOSICIONES LABORALES Y LEGALES.	ISRAEL SOLER, GIOVANY SOLER	15 AGOSTO DE 2012	20 DE SEPT 2012	FACTURA DE VENTA No. 4790 GERMAN PLAZAS & CIA.LTDA Y CONSTANCIA DE ASISTENCIA (HV)
5	AHORROS	BENEFICIAR ENTIDAD COOPERATIVA	DAR A CONOCER A EMPLEADOS DE SOTECOL S.A. LOS SERVICIOS Y BENEFICIOS TANTO PARA EL TRABAJADOR COMO PARA SUS FAMILIAS	TODO EL PERSONAL	15 AGOSTO DE 2012	1 DE OCTUBRE DE 2.012	PLANILLA DE ASISTENCIA
6	MULTIFONDOS	COLFONDOS	CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE LA NUEVA LEGISLACION SOBRE PENSIONES: MULTIFONDOS (MAYOR RIESGO, MODERADO, CONSERVADOR)	TODO EL PERSONAL	15 AGOSTO DE 2012	12 DE OCTUBRE DE 2012	PLANILLA DE ASISTENCIA
7	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	CLAUDIA AMAYA Y ANDREA AMAYA	REFORZAR CONOCIMIENTOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	TODO EL PERSONAL	15 AGOSTO DE 2012	1 DE OCTUBRE DE 2012	PLANILLA DE ASISTENCIA

8	SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN RELACIONES INTERPERSONALES	SENA	FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS A NUESTRO PERSONAL EN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO (40 HORAS) PARA QUE NUESTRA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO MAS QUE CALIDAD EN LOS PRODUCTOS, SEA EL FACTOR HUMANO. TEMAS: CADENA DEL SERVICIO, EMPODERAMIENTO, MOTIVACION, LIDERAZGO, INTELIGENCIA EMOCIONAL, TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACION	TODO EL PERSONAL	15 AGOSTO DE 2012	NOVIEMBRE 13,14,15, 16, 19, 20, 21,22, 23,24 DE 2012	CERTIFICADO DE ASISTENCIA. HOJAS DE VIDA
9	ACTUALIZACION LABORAL COMO "DESPIDO DE EMPLEADOS EN EL MARCO DE LA LEY"	GRUPO JESS	ACTUALIZACION LABORAL EN MATERIA DE RETIRO DE EMPLEADOS CON EL FIN DE GARANTIZAR LOS PROCEDIMIENTOS CORRECTOS	GERENCIA GENERAL	15 AGOSTO DE 2012	3 DE DIC DE 2012	CONSTANCIA DE ASISTENCIA, DIPLOMA ADJUNTO A LA HOJA DE VIDA
10	SEMINARIO DE SERVICIO AL CLIENTE Y PROTOCOLO INSTITUCIONAL	GRUPO EMPRESARIAL CONTACTO HUMANO	MAS ALLA DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE, TAMBIEN ES IMPORTANTE OTROS ASPECTOS COMO LA IMAGEN Y EL ESTILO PERSONAL	TODO EL PERSONAL	7 DE SEPTIEMBRE DE 2012	21 DE SEPTIEMBRE DE 2012	CONSTANCIA DE ASISTENCIA, DIPLOMA ADJUNTO A LA HOJA DE VIDA

*Fuente: Autor*

El Gerente General está dispuesto a realizar actividades para que su equipo de trabajo se sienta cómodo y pueda cumplir sus funciones a cabalidad. SOTECOL S.A. puede empezar a aplicar estos puntos para crear confianza en sus empleados y generar un ambiente laboral favorable para ellos.

#### **6.4 Plan de mejoramiento para Gestión de Mercados**

El sector de autopartes es amplio ya que tiene muchos productos para ofrecer, pero SOTECOL S.A. se especializa en la importación de frenos, amarre de ruedas, suspensión y dirección para vehículos y/o maquinaria pesada. Estos son los productos en los que la empresa centra sus ventas principalmente. Es por ello que la demanda es mayor porque estos productos son los mejores del mercado debido a su cumplimiento con todas las normas nacionales e internacionales de importación y es llevado al cliente final con los más altos estándares de calidad.

SOTECOL S.A. actualmente cuenta con varios clientes únicamente nacionales entre los cuales se encuentran Inca Fruehauf, BusCar de Colombia (Transmilenio), Trailers y Tractomulas, Corpar, Socerauto, Coopetran, Bayona Trailer, Imecol entre otros.

Así mismo, se encuentra en un mercado con competidores también nacionales con los cuales la empresa compara sus ventas y productos.

Los competidores directos de SOTECOL S.A. son:

- Autopernos: es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de rodamientos y repuestos para automotores.
- Japonesa de Repuestos: empresa dedicada al “comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores”<sup>15</sup>.
- Importadora Cali: “una empresa comercial dedicada a la importación y distribución mayorista de autopartes y motopartes con sede en Cali”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://www.portafolio.co/empresassectores/sectores/home/sector.php?ids=4006122>

- Grupo Empresarial Alcides Arévalo: “Es una compañía nacional dedicada a la importación y comercialización de repuestos para el mercado de las autopartes”<sup>17</sup>, ubicada en la ciudad de Pereira.

Después de analizar el mercado, SOTECOL S.A. podría ofrecer sus productos a nueve (9) clientes nuevos.

SOTECOL S.A. puede empezar a trabajar ofreciendo su portafolio de productos actual a empresas ensambladoras de carros nacionales tales como Compañía Colombiana Automotriz (Ford, Mazda y Mitsubishi), General Motors Colmotores (Isuzu, Suzuki, Volvo y Chevrolet), Sofasa (Renault), Hino Motors Manufacturing S.A. (Marca Hino – Grupo Toyota), Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen), Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan), Navitrans (marca Agrale), Praco Didacol y Daimler (marcas Mercedes-Benz y Thomas Built Buses).

Estas son las empresas que se encuentran posicionadas en nuestro país. El sector automotriz muestra una gran mejoría en el año 2011 debido a la fluctuación del dólar y al crecimiento del PIB<sup>18</sup> hasta en un 6%.

"La estabilidad política y económica, junto con el buen desempeño que vienen experimentando sectores claves de la economía que se refleja en el buen índice de crecimiento del PIB hace pensar que la industria para el 2012 debería mantenerse en los niveles del 2011. Obviamente, hay un factor de riesgo externo que estamos atravesando a nivel mundial y que debemos monitorear. Un factor clave para el buen desempeño del sector es la disponibilidad de crédito que durante el 2011 sin duda contribuyó al crecimiento del sector y que esperamos para el 2012 se mantenga en buenos niveles" complementó Santiago Chamorro,

---

<sup>16</sup> <http://www.impocali.com/>

<sup>17</sup> <http://www.alcidesarevalo.com/>

<sup>18</sup> <http://www.portafolio.co/2011-un-ano-que-despierta-optimismo-el-sector-automotriz>



el presidente de GM Colmotores en su análisis del mercado automotor para el presente año.<sup>19</sup>

Así como lo afirma el presidente de esta importante compañía, el sector automotriz en nuestro país va en crecimiento, y SOTECOL S.A. puede aprovechar este momento cumbre para ofrecer los productos que actualmente fabrica en este mercado.

Estas empresas pueden ser un nuevo nicho de mercado para SOTECOL S.A. y para así a aumentar ese 20% con el que actualmente cuenta para vehículos pequeños, a un 30 o 35%. Esta alianza con alguna ensambladora nacional puede comenzar con un pequeño pedido de grapas, tornillería, pernos, pasadores y tuercas entre otros productos.

Colombia es uno de los países con mayor tasa de crecimiento esperada para la población urbana. Entre 2010 y 2015 la población urbana crecerá a una tasa de 1,6% anual, la cual supera el promedio de 1,4% anual en Latino América. No obstante, el aporte de la urbanización a la compra de automóviles dependerá de los procesos ordenados de formación de infraestructura de transporte en las grandes ciudades.<sup>20</sup>

El siguiente cuadro es tomado de un estudio del sector automotriz el cual permite observar que así como aumenta la población de habitantes del país, aumenta también el número de automóviles obtenidos. Estas cifras están directamente relacionadas dejando a un lado que en unos años, las carreteras y vías de las ciudades tendrán una mejora.

---

<sup>19</sup>

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sector\\_automotor\\_con\\_un\\_2012\\_moderado/sector\\_automotor\\_con\\_un\\_2012\\_moderado.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sector_automotor_con_un_2012_moderado/sector_automotor_con_un_2012_moderado.asp)

<sup>20</sup> [http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/1112\\_SitAutomotriz\\_Colombia\\_Dic11\\_tcm346-282392.pdf?ts=162012](http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/1112_SitAutomotriz_Colombia_Dic11_tcm346-282392.pdf?ts=162012)

**Tabla 12 Proyección Crecimiento Automotriz<sup>21</sup>**

Año	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Población del país (millones)	45,5	48,2	50,9	53,6	56,3	59,0	61,7
Número de carros (millones)	3,0	3,7	4,6	5,9	7,3	8,8	10,4
Número de motos (millones)	2,4	4,0	5,9	7,8	9,4	11,3	12,9

Tabla 1. Proyección de parque automotor en Colombia, 2010 – 2040.

SOTECOL S.A. puede realizar telemarketing únicamente con estas empresas para enviar por medio de correo electrónico y correo certificado el folleto de sus productos y realizar también promociones para nuevos clientes.

Estas empresas son estables dentro de nuestro país y le pueden brindar a SOTECOL S.A. un crecimiento inesperado en los próximos 5 años a nivel nacional.

<sup>21</sup> <http://revistaing.uniandes.edu.co/pdf/A17%2029.pdf>

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- SOTECOL S.A. es presentada como una empresa con objetivos claros en cuanto a su actividad económica. Sabe cuáles son los pasos a seguir, y aunque no es muy fuerte en todas sus áreas, ha salido adelante y se ha posicionado en el mercado.
- Después del análisis presentado, se espera que la empresa tome en cuenta las recomendaciones para realizar cada plan de mejoramiento y así proyectar la empresa con un aumento de participación en el mercado.
- Se implementó la teoría Great Place To Work para mejorar el área de cultura organizacional de SOTECOL S.A. Esto permite que exista una mejor comunicación entre el empleado y sus directivos.
- Con la aplicación del Modelo MMGO se lograron identificar las áreas con menor puntaje para implementar planes de mejoramiento en tres de estas.
- Gracias al Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard, se logró transformar la misión y visión de SOTECOL S.A., encaminando a la empresa a un mejor futuro.
- Se estableció un plan de mejoramiento para el área de Gestión de Mercados en donde se investigaron otros nichos para expandir su mercado nacional.
- Se propusieron fechas y actividades para capacitar a todos los empleados de la empresa, incluyendo el área de Gerencia General.



- Gracias a estos planes de mejoramiento, la empresa tendrá un crecimiento en ventas ya que el direccionamiento estratégico está definido y visualizado para los próximos años.
- Se establecieron diferentes nichos de mercado en los cuales la empresa debe trabajar y concentrarse, para así aumentar ese 20% en ventas para automóviles con los que cuenta actualmente.
- El sector automotriz muestra proyecciones positivas que SOTECOL S.A. debe apropiarse para obtener un beneficio a corto plazo.

## 7.2 Recomendaciones

- Establecer reuniones y comités en los cuales los empleados conozcan y trabajen con la misión y la visión.
- Estar en continua revisión de la aplicación de la teoría Great Place To Work para valorar más al empleado.
- Utilizar la página de Internet como medio para dar a conocer sus productos. Mejorar esta herramienta.
- Continuar en la búsqueda de nuevas alianzas que permitan expandir su mercado automotriz en un 10%.
- Establecer una línea de servicio al cliente y en esta se realice telemarketing para la obtención de nuevos clientes.
- SOTECOL S.A. debe contar con mayor presencia de marca en ferias automotrices para captar clientes del entorno nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Empresa SOTECOL S.A.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI  
<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>
- Información tomada de la página Web de SOTECOL S.A.  
<http://www.sotecol.com/somos.html>
- PEREZ, Rafael Ignacio et al. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Universidad EAN. Bogotá D.C. 2009.
- FERNANDEZ, Alberto. “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”. Marzo 2001.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”. Gestion 2000.
- Periódico El Colombiano. “Sector automotor con un 2012 moderado”. Publicación del 28 de Enero de 2012 de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sector\\_automotor\\_con\\_un\\_2012\\_moderado/sector\\_automotor\\_con\\_un\\_2012\\_moderado.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/sector_automotor_con_un_2012_moderado/sector_automotor_con_un_2012_moderado.asp)
- BBVA Research. “Situación Automotriz Colombia”. Recuperado el 30 de Noviembre de 2011 de [http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1112\\_SitAutomotriz\\_Colombiana\\_Dic11\\_tcm346-282392.pdf?ts=162012](http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1112_SitAutomotriz_Colombiana_Dic11_tcm346-282392.pdf?ts=162012)

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Silvana Tamayo Noriega

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.130.612.658 de cali

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Planes de Mejoramiento para las áreas de direccionamiento estratégico, cultura organizacional y gestión de mercados para la empresa SOTECOL S.A.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Silvana Tamayo Noriega</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Silvana Tamayo N.</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1-130-612-658</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración, Finanzas y Ciencias Económicas</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 18 de Julio de 2012.