

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA SUPERMOTOS QUILICHAO SUCURSAL DE SANTANDER DE
QUILICHAO**

**HOLMAN ADRIAN BALANTA CARABALI
JUAN CAMILO RUANO BARONA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2018**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA SUPERMOTOS QUILICHAO SUCURSAL DE SANTANDER DE
QUILICHAO**

**HOLMAN ADRIAN BALANTA CARABALI
JUAN CAMILO RUANO BARONA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de
Administrador de Empresas**

**Director de Trabajo de Grado:
GILDA PATRICIA PULIDO VALENCIA
Administradora de Empresas
Especialista en Desarrollo Organizacional y Procesos Humanos.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018**

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, 00 de Mes de 2018

DEDICATORIA

El desarrollo de nuestra etapa universitaria durante estos 50 meses aproximados no ha sido fácil, hemos sido testigo de muchas vivencias que de algún modo han fortalecido nuestros lazos relacionales de amistad, empatía y compañerismo, hemos presenciado situaciones que nos han hecho reflexionar, madurar y mejorar en nuestra capacidad de toma de decisiones. También es un hecho que se ha necesitado de mucho esfuerzo y dedicación para cumplir con nuestras metas, sin dejar de lado el apoyo de las personas que nos rodean, quienes siempre permanecieron al tanto de nuestro proceso formativo, es por eso que este logro hoy se lo dedicamos a todos ustedes, nuestros padres, hermanos y demás familiares que apoyaron el deseo de ser profesionales y que hoy se enorgullecen de vernos culminar esta grandiosa etapa en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo es de agradecer a Dios, pues es quien nos llenó de vida, salud y mucha sabiduría para obtener tan anhelado logro.

Segundo, agradecer a nuestros padres, por el amor, el apoyo y esfuerzo que ellos han dedicado toda su vida a nosotros y que hoy en día nos hacen unos grandes profesionales.

Tercero, agradecemos a nuestros familiares, amigos y demás personas que fueron testigos y nos brindaron todo su apoyo en el proceso de convertirnos en Administradores de Empresas.

Agradecemos a nuestra tutora, Gilda Patricia Pulido, quien nos dedicó tiempo y nos brindó todo su conocimiento para realizar este proyecto de grado.

Es de agradecer también, la voluntad del profesor José Fernando Villafañe, quien nos acompañó y nutrió de su gran conocimiento para la consecución de este trabajo de grado.

Resumen

El presente proyecto toma como objeto de estudio la empresa Supermotos de Quilichao del municipio de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca para realizar un plan de mejoramiento del clima organizacional; se cuenta con una medición realizada en el mes de abril 2017 con resultados óptimos, sin embargo se evidencian algunos factores los cuales requieren atención preventiva, en el documento se realizará un análisis de los resultados de dicho estudio que servirán como base para proponer un plan de acción a corto y mediano plazo con el objetivo claro de hallar una mejora de clima organizacional en las variables ya medidas.

Abstract

To sum up, the present project takes as an object of study the company, Supermotos de Quilichao, from Santander of Quilichao, Cauca to carry out an improvement plan of work environment. It has a measurement made in the month of April 2017 with optimal results. However, it was evidenced in some factors, which require a preventive care. The document will make an analysis of results about that study. Therefore, this analysis will be used as a basis to propose an action plan in a short and medium term, in order to find an improvement work environment of the variables already quantified.

1. Contenido

1. Introducción.....	12
2. Problema de investigación	13
2.1. Formulación del Problema.....	15
2.2. Sistematización.....	15
3. Justificación.....	16
4. Objetivos	17
4.1. General.....	17
4.2. Específicos	17
5. Marco de referencia	18
5.1. Marco Teórico.....	18
5.2. Marco Conceptual.....	25
5.3. Marco contextual	28
5.4. Estado del arte.....	28
6. Propuesta metodológica.....	31
6.1. Metodología	31
7. Cronograma	32
8. Identificación e historia de la empresa	33
9. Análisis de entornos	35
9.1. Entorno Social	35
9.2. Entorno Demográfico	41
9.3. Entorno Medioambiental	50
9.4. Entorno Económico	53
9.5. Entorno Tecnológico.....	60
9.6. Entorno Gubernamental.....	65
9.7. Entorno Jurídico.....	67
10. Análisis del Sector.....	71
11. Análisis de la competencia.....	79
12. Análisis Interno. (Supermotos de Quilichao)	84
13. Plan de mejoramiento	98
14. Sistema de seguimiento y control	109

15.	Conclusiones.....	109
16.	Recomendaciones	112
17.	Bibliografía	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	40
Tabla 2.	Estimaciones y Proyecciones de población 2015 – 2020 del Municipio de Santander de Quilichao Cauca por sexo y edad	47
Tabla 3.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	49
Tabla 4.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	52
Tabla 5.	Indicadores de mercado laboral total nacional, departamentos y Bogotá D.C. 2015 – 2016	54
Tabla 6.	Tasa global de crecimiento departamental y participación en el PIB nacional año 2016.....	56
Tabla 7.	Variación y contribución año corrido de las ventas reales, según grupos de mercancías.	58
Tabla 8.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	59
Tabla 9.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	64
Tabla 10.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	66
Tabla 11.	Reglamentación del entorno jurídico.....	67
Tabla 12.	Identificación de oportunidades o amenazas del entorno	69
Tabla 13.	Variación de Ventas total nacional 2016 - 2017.....	71
Tabla 14.	Variación y contribución año corrido de las ventas reales, según grupos de mercancías.	71
Tabla 15.	Evolución de los componentes del ICC Diciembre 2015 - 2017	73
Tabla 16.	Participación de Mercado 2017 del Sector Motocicletas.....	75
Tabla 17.	Variación porcentual departamentos con motocicletas 2016 – 2017.	77
Tabla 18.	Visita a Suzuki	79
Tabla 19.	Visita a Electromillonaria.....	80
Tabla 20.	Visita a Auteco	81
Tabla 21.	Visita a Honda.....	82
Tabla 22.	Visita a AKT	83
Tabla 23.	Visita a Yamaha.....	84

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo según sexo.	36
Gráfico 2. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo según sexo.	37
Gráfico 3. Tasa Global de participación según sexo Trimestre móvil Septiembre – Noviembre (2011 – 2017)	38
Gráfico 4. Tasa Global de ocupación según sexo.....	38
Gráfico 5.Composición de género en la compra de motocicletas nuevas, 2011-2012 vs. 2015-2016	39
Gráfico 6. Pirámide poblacional 2015 Total Nacional	41
Gráfico 7. Pirámide poblacional 2016 Total Nacional	42
Gráfico 8. Pirámide poblacional 2017 Total Nacional	43
Gráfico 9. Pirámide poblacional Proyección 2018.....	44
Gráfico 10. Pirámide poblacional Proyección 2018 Cauca	46
Gráfico 11. Meta de reducción de gases efecto invernadero en un 20% proyectada al 2.030	51
Gráfico 12. Tasa de desempleo en Colombia: Total nacional.....	53
Gráfico 13. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Cauca 2008 al 2016.	55
Gráfico 14. Variación anual del PIB departamento del Cauca 2001 – 2016.	57
Gráfico 15. Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso 2016.....	61
Gráfico 16. Proporción de hogares que poseen conexión a Internet según tipo de conexión Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso 2016.....	62
Gráfico 17. Proporción de hogares que poseen televisor a color convencional, LCD, plasma, o LED Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso 2016.	63
Gráfico 18. Matrícula de motocicletas acumulado al mes de Diciembre 2013 - 2017.....	72
Gráfico 19. Motocicletas en Colombia últimas dos décadas a 2016	74
Gráfico 20. Variación en Ventas por Marca de Motocicletas Entre 2016 y 2017	76
Gráfico 21. Escala salarial colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2017.....	87
Gráfico 22. Tipo de vivienda colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.....	88
Gráfico 23.Estrato colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.....	89
Gráfico 24. Nro. de hijos colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.....	90
Gráfico 25. Nivel de escolaridad colaborador Supermotos Santander de	

Quilichao 2018.....	91
---------------------	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Plan de acción.

Anexo 2. Diagrama de Gantt

Anexo 3. Informe detallado por afirmaciones (Medición de Clima Organizacional Supermotos Quilichao año 2017)

1. Introducción

El ambiente organizacional es entendido como la percepción compuesta de los elementos del equipo de trabajo con aportes individualizados que están condicionados por relaciones de poder, jerarquía, valores, motivaciones y diversos intereses, tales factores le imprimen una característica dinámica de acuerdo al entorno laboral y a sus colaboradores.

Por lo anterior, este proyecto tiene por propósito proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Supermotos de Quilichao en Santander de Quilichao Cauca, con la intención de considerar alternativas de mejora que promuevan el progreso organizacional, teniendo en cuenta que en dicha empresa se efectuó una medición de clima organizacional en el año 2017, la gerencia se ve motivada a realizar un plan de acción que apoye y mejore los diversos factores que sufran falencias en el aporte a un armonioso ambiente laboral.

En el presente documento se ilustrará el paso a paso de un proyecto que tiene por finalidad contribuir a un clima laboral ameno dentro la organización, el estudio contará con un análisis de los diversos factores internos y externos que influyen en la fluctuación de los puntajes en las variables problemáticas examinadas en la medición de clima que se realizó meses atrás. Por último se presentará un plan de acción que como consecuencia llevará a una mejora de la atmosfera laboral en la compañía SM de Quilichao.

2. Problema de investigación

El panorama desarrollado a mediados del siglo XX fue testigo del inicio de toda una revolución conceptual que indagaba acerca del comportamiento humano laboral, que en ese entonces dejaba de ser visto solamente como un producto de la interacción hombre – máquina enmarcado en los parámetros de la Teoría de la Administración Científica, que de forma directa mostró el marcado interés en la obtención de la eficiencia implantando la ciencia en la solución de problemas administrativos, suprimiendo el relacionamiento presente en las actividades de los trabajadores dentro de su ambiente. Lo planteado hasta el momento mostraba al obrero como una extensión más de la máquina a lo que el precursor Kurt Lewin¹ en la década de los años 30, brindó una mirada holística formulando desde la psicología dinámica una teoría interaccionista llamada la Teoría del Campo en la que se refirió a los comportamientos interpersonales inherentes a las relaciones establecidas dentro del grupo, conocidos como “atmósfera organizacional”, el autor introduce los conceptos de Fenotipo y Genotipo diferenciándolos, considerando el primero como el comportamiento observable y el segundo como la simbología subyacente formada a partir de las conductas.

En su trabajo Lewin plantea dos hipótesis: El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con los demás². Desde la perspectiva del autor podemos entender que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea³.

Henry Murray⁴ como sucesor del trabajo del profesor Lewin siguió su línea de

¹ MARTINS DA CUNHA, Neisa Maria. La Formación de la Conciencia y la Gestión de los Grupos en las Organizaciones. Lagoa, Río de Janeiro. Sociedad Interdisciplinar de Recursos Humanos Ltda. {En línea}. {Consultado el 04 de marzo de 2017}. Disponible en:

(<http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v14n2/html/v14n2a05.htm>)

² MENDOZA, Karol; GARCIA, Jacqueline; PATIÑO CORTES, Nidia; GUEVARA, Tatiana y BOLIVAR Nathalie. Clima Organizacional en la cooperativa COOTRAEMUN. Corporación Universitario Minuto de Dios. {En línea}. {Consultado el 04 de marzo de 2017}. Disponible en:

(<http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/DYG/article/view/422/403>)

³ ORBEGOSO GALARZA, Arturo. Problemas Teóricos del Clima Organizacional:

un Estado de la Cuestión. Universidad Cesar Vallejo. {En línea}. {Consultado el 08 de marzo de 2017}.

Disponible en: (http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)

⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Un método de análisis para su intervención. {En línea}. {Consultado el 26 de abril de 2017}. Disponible en:

(https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA30&lpg=PA30&dq=murray+clima+organizational&source=bl&ots=17mqZ1dgGk&sig=4fElySMi_wLocjml6WA5VPXUVI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewiyyPz1gcjTAhVMLSyKHTR3DdUQ6AEIUTAM#v=onepage&q=murray%20clima%20organizacional&f=false)

investigación argumentando que el resultado de los procesos de interacción entre las personas dentro de una empresa se les conoce como clima organizacional, teniendo en cuenta las diferentes influencias internas y externas que lo componen, lo que por medio de relaciones entre participantes del mismo ambiente conforman percepciones generalizadas que de una forma u otra condicionan las actitudes y comportamientos en el desempeño de las actividades.

Cuando se habla del clima organizacional en una entidad es necesario comprender la relevancia de las diferentes percepciones del talento humano con relación a la empresa, debido a que el conjunto de esas apreciaciones hacen parte del ambiente laboral en el que se desarrollan las diferentes funciones, de estas depende el aseguramiento del éxito o la consecución del fracaso en lo relacionado al avance de las relaciones interpersonales y el logro de las metas, por lo que la relevancia que tiene la empresa en este aspecto es mucha a razón de que ostenta la responsabilidad en la implantación de estrategias, tácticas o métodos que propicien una atmosfera laboral optima, que en parte permita la libre creación y funcionamiento de vínculos que faciliten el desempeño de las funciones, así mismo como la aceptación y fomento de valores, creencias, lenguaje, reglas y procedimientos acordes a la cultura organizacional. De cierta forma la finalidad es evidenciar la importancia que tienen los colaboradores en la formación de una calificación común que defina su ambiente laboral.

También es importante resaltar lo que proponen autores como Litwin y Stringer⁵ sobre el clima organizacional, siendo este un efecto percibido del sistema formado por el estilo de gerencia de los administradores que de forma directa repercute en los colaboradores y consecuentemente en su comportamiento. Este planteamiento postula a los gerentes como apoderados, los cuales se encargan de generar las condiciones psicológicas de un espacio de trabajo condicionando comportamientos, reacciones y respuestas mediante la forma de manejo o administración de los recursos dentro de la organización.

El clima organizacional puede entenderse entonces como la atmosfera social que está conformada por diferentes condiciones laborales que inciden en las relaciones de los trabajadores dentro de la organización, ya sea para mal o para bien, convirtiéndose esto en objeto de estudio para esta asesoría, que está dirigida a una empresa nacional de nombre Supermotos de Quilichao que

⁵ SEGREDO PEREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Vol.39 no.2. La Habana, Cuba. Revista Cubana de Salud Pública, 2013. {En línea} . {Consultado el 27 de abril de 2017}.

Disponible en: (http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)

cuenta con una trayectoria comercial de 19 años, asentada en el municipio de Santander de Quilichao esta a su vez sigue los lineamientos estratégicos y comerciales de su casa matriz Supermotos del Cauca situada en la ciudad de Popayán.

Supermotos Quilichao desarrolló un estudio de clima organizacional en el mes de Abril del presente año 2017, del que se obtuvieron diversos resultados tanto positivos como otros aspectos con opción de mejora organizacional tales como: el alto índice de rotación, falta de liderazgo y fallas en las prácticas administrativas, estos son algunos de los elementos en los que se enfoca la atención de esta asesoría para la realización de un plan de acción que permita perfeccionar factores desatendidos posibilitando una mejora empresarial real.

2.1. Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un plan de mejoramiento de los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional en la empresa Supermotos de Quilichao en Santander de Quilichao en el año 2017?

2.2. Sistematización

¿De qué forma el entorno puede llegar a afectar el desarrollo de la actividad comercial?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del sector comercial de Supermotos Quilichao?

¿Cuáles son las características internas de las organizaciones que componen el sector?

¿Cuál sería el plan de mejora de clima organizacional propuesto para Supermotos Quilichao?

¿Cuáles serían los mecanismos de gestión y control del plan de mejora?

3. Justificación

Partiendo de la idea generalizada de que el clima organizacional es la noción producida por las vivencias de los diferentes actores de un ambiente laboral, se dice que es tarea trascendental de la persona responsable del recurso humano de la organización profundizar en este aspecto, a razón de que se debe poseer pleno conocimiento de las apreciaciones que puedan tener los colaboradores sobre la organización ya que estas pueden influir de manera positiva o negativa tanto en el desarrollo de las actividades diarias como en los resultados obtenidos de estas, las relaciones interpersonales forman parte importante del cúmulo de experiencias relacionadas con la atmósfera laboral que influyen directamente en la calificación de esta.

El clima organizacional se presenta cuando se da la relación empresa – trabajador por lo que este interviene en la capacidad productiva de los integrantes de un equipo de trabajo, debido a que el empleado puede poseer las aptitudes necesarias para afrontar los retos interpuestos por su labor, pero si este no se siente cómodo, sus capacidades pueden verse opacadas por su ambiente, frenando su desarrollo o mejora, afectándolo a una escala emocional, perdiendo fidelidad y respeto hacia la organización, suprimiendo habilidades en lugar de potenciarlas. La atmosfera laboral a diferencia de los factores del exterior, es algo que está sujeto a la organización y que esta puede controlar en cierta medida con la naturaleza de su cultura, en compañía de las directrices de sus dirigentes.

Según el autor Brunet (1987)⁶ se define al clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y variables resultantes como la satisfacción y la productividad influenciadas a su vez por el medio y las variables personales. De manera que el clima organizacional está inmerso tanto en las relaciones formales como informales sin obligatoria existencia de un área encargada de la regulación del recurso humano.

Teniendo en cuenta la importancia que ostenta un buen clima organizacional para una empresa en relación con su productividad, Supermotos del Cauca hace énfasis de este factor en su planeación estratégica, especificando en su misión, el desarrollo del talento humano, bajo esta perspectiva la gerencia toma como base el estudio de clima organizacional realizado en Abril del presente año en Supermotos Quilichao, el cual arrojó resultados encaminados hacia problemáticas relacionadas con falta de liderazgo, delegación de funciones limitada, poca flexibilidad en canales de comunicación y fallas en prácticas

⁶ RAMOS MORENO, Diana Constanza. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. UNAD. {En línea}. {Consultado el 30 de Septiembre del 2017} Disponible en: (<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>)

administrativas, razón por la cual es necesaria la realización de un plan de mejoramiento que se ocupe de optimizar estas variables que se encuentran desatendidas.

4. Objetivos

4.1. General

Desarrollar un plan de mejoramiento del clima organizacional realizado en el 2017 en la empresa Supermotos Quilichao sucursal Santander de Quilichao

4.2. Específicos

4.2.1. Analizar el entorno de Supermotos de Quilichao

4.2.2. Estudiar e identificar las oportunidades y amenazas del Sector de SM de Quilichao.

4.2.3. Contrastar características internas de las organizaciones que componen el sector de Supermotos de Quilichao mediante un método de cliente oculto.

4.2.4. Proponer plan de mejoramiento de los factores de medición del clima organizacional.

4.2.5. Plantear un sistema de seguimiento y control

5. Marco de referencia

5.1. Marco Teórico

Las organizaciones están conformadas por personas que trascienden de ser solamente asalariados, un factor productivo o elementos aislados, los individuos que trabajan dentro de un ente social hacen parte del sistema funcional de la empresa, por lo tanto, son una pieza sustancial en la actividad de la compañía, la que se encuentra supeditada a la cadena de conexiones entre pares que se creen es su interior, derivando esto en resultados que impactan el entorno, esta perspectiva es soportada por la Teoría General de los Sistemas expuesta por Von Bertalanffy⁷, que muestra al sistema como una combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y este a su vez contiene al subsistema que es un conjunto de elementos relacionados entre sí.

El recurso humano en una organización, como un subsistema, comprende una importancia significativa en los procesos productivos, los cuales se ven beneficiados por los aportes que brindan las personas en su jornada laboral, Chiavenato (2002) dice “Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos”⁸

Sin embargo, algunas organizaciones no brindan la importancia necesaria que requieren sus colaboradores, relegando estas consideraciones a un segundo plano, del que no se obtiene una retroalimentación que evidencie la relevancia de estudiar, profundizar y potenciar factores como el emocional, que es notable por su complejidad pero que puede verse estimulado con métodos poco elaborados como agradecimientos, pausas laborales, reconocimiento por parte de los superiores, palabras de aliento, comprensión, entendimiento, en general incentivos emocionales, que no necesariamente están ligados a lo económico, no obstante pueden ser una razón de peso que incida en la productividad y el compromiso que desarrollen los colaboradores en su actividad.

El desentendimiento humano que han tenido las compañías con relación a sus trabajadores ha sido una contrariedad presente a lo largo de la historia, tanto

⁷ ARNOLD CATHALIFAUD, Marcelo y OSORIO Francisco. Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Santiago de Chile. Universidad de Chile. {En línea}. {Consultado el 10 de Mayo del 2017} Disponible en: (<http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>)

⁸ CHIAVENATO I. Gestión del Talento Humano. CAMPUS LTDA, 2002, pág. 5

así que en la época de la industrialización, las empresas y los trabajadores jugaban un papel antagónico entre ellos, las visiones y los objetivos de los operarios no coincidían con los propósitos de las organizaciones, la seguridad laboral que requerían las personas, lamentablemente, no era brindada por la compañía, al igual que los salarios, condiciones aceptables del espacio de trabajo, el tiempo de labor, oportunidades de crecimiento profesional, administración del personal y las herramientas necesarias para realizar sus actividades.

La relación establecida en las negociaciones entre organización y empleado se remitían a la lógica de Ganar – Perder, alguna de las partes siempre sobresalía por obtener mayor beneficio al término del vínculo, por su parte la empresa gozaba de cierta potestad la cual se sobreponía al poderío de los colaboradores.

A finales del siglo XVIII y comienzos del XIX surgieron unas comunidades formadas por operarios, estas agrupaciones tenían como objetivo defender los intereses laborales respecto a sus derechos y calidad de vida dentro y fuera de las fábricas, desde entonces los trabajadores empezarían a tener un mayor respeto por parte de las organizaciones. Los sindicatos nacieron como una protesta a la desigualdad y a la deshumanización que se estaba generando en las industrias, sin dejar de lado, la ausencia de condiciones de seguridad y bienestar laboral que minimizaran el riesgo de enfermedades o accidentes dentro de las empresas, estos fueron motivos suficientes para darle inicio a una nueva etapa en la historia, que se encargara de dignificar el papel del subordinado.

Desde entonces, la atmósfera en que se ha desempeñado el trabajador ha tenido que evolucionar a un ambiente consecuente con las exigencias que propician las industrias en su producción, lo que para las compañías se ha convertido en un gran reto, según Calderón 2004, “Se hace necesario establecer un tejido conceptual que permita comprender e integrar lo humano y lo estratégico en las organizaciones.”⁹ De manera que, construir un tejido conceptual requiere de una percepción y conocimiento amplio sobre los intereses de los trabajadores por parte de la organización, con base en las necesidades, sean emocionales o no, las actitudes y aspiraciones que demuestren los colaboradores, la empresa deberá crear estrategias que satisfagan sus demandas para establecer interacciones que permitan obtener un beneficio mutuo.

⁹ CALDERÓN, Gregorio. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas, 2004. {En línea}. {Consultado el 04 de mayo de 2017}. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Gregorio_Hernandez/publication/242739746_Lo_estrategico_y_lo_humano_en_la_direccion_de_las_personas/links/02e7e53a82fc86e1e4000000.pdf)

En concordancia con lo anterior es prudente mencionar el concepto de satisfacción laboral que guarda una estrecha relación con la actitud del empleado, considerando que los lugares de trabajo requieren de una interacción de calidad entre subalternos y jefes guiados por una cultura organizacional, a lo que también se refieren Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge en su libro, quienes plantean que “los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo.”¹⁰

No se puede dejar de lado consecuencias como el estrés que Según una encuesta del 2010 de la firma norteamericana Gallup¹¹ los trabajadores señalan al estrés laboral como el principal causante de la insatisfacción en las organizaciones con una ponderación del 32%, mientras que otros aspectos como el salario, la promoción, el trabajo, la seguridad, la supervisión y los compañeros de trabajo ocupan lugares subsecuentes ostentando el 26%, 21%, 15%, 14%, 9% y 3% respectivamente.

Mencionando la firma norteamericana en su escrito que en países en vía de desarrollo, se percibe una conexión directa entre las variables de salario y satisfacción laboral, relacionando que entre más alto sea el nivel de ingreso mayor la satisfacción que se obtiene, aunque una vez se llega a un nivel de vida confortable el vínculo entre las variables casi desaparece. Según Robbins y Judge¹² el dinero puede motivar a las personas, pero lo que los motiva no los hace necesariamente felices.

El concepto Clima Organizacional hizo sus primeras apariciones alrededor de la década de los 60's cuando el teórico Gellerman¹³ (1960) induce el término en la psicología industrial/organizacional precisando que el clima organizacional es la personalidad o el carácter de la organización, mostrando que desde un principio el ambiente laboral fue entendido como la naturaleza o la posición diferenciadora de cada empresa. Han sido diferentes las acepciones que los teóricos han afianzado a través del tiempo, aquí se presentan algunas de ellas.

¹⁰ ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 15 Ed. PEARSON, México, 2013, p.81.

¹¹ SAAD, Lydia. En el puesto de trabajo el estrés es la mayor queja de los trabajadores estadounidenses. Agosto 2010. {En línea}. {Consultado el 10 de Mayo de 2017} Disponible en: (http://www.gallup.com/poll/142715/Job-Stress-Workers-Biggest-Complaint.aspx?g_source=on+the+job+stress&g_medium=search&g_campaign=tiles)

¹² Ibíd., p. 81.

¹³ Rev. de Psicol. Gral y Aplic., 1992, 45 (4), 443 – 445.

Sudarsky (1977) argumenta, “el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.”¹⁴

En esta definición de Sudarsky retomamos la importancia que poseen las estrategias y políticas empresariales para con la calidad de vida laboral, como influye sustancialmente en la motivación y el cumplimiento de sus objetivos en el trabajo y asimismo la eficacia en las actividades que ejercen para su compañía. Para este autor unificando la visión de la empresa con los intereses de los trabajadores se podrá experimentar un clima organizacional natural y agradable.

Por otro lado encontramos a Álvarez (1995), que define, “el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.”¹⁵

Para Álvarez, la suma de diferentes factores naturalmente personales conlleva a la satisfacción del trabajador lo cual implica una mejora en su comportamiento, estimulando su imaginación para realizar sus tareas, aportar ideas, generar buenas relaciones y a su vez crean una armonía en el ambiente laboral, generando mayor productividad y eficacia en los resultados.

Gonçalves (1997), “considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.”¹⁶

Las características del ambiente laboral suponen una gran motivación para el comportamiento dentro de la organización, las condiciones en las cuales los colaboradores desarrollan sus actividades, mientras mejor acondicionadas estén, mejor será el desempeño del personal, al igual que gozar de las mejores

¹⁴ GARCIA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su diagnóstico. Una aproximación conceptual. no.42 Cali Jul./Dec. 2009. {En línea}. {Consultado el 08 de Mayo del 17}. Disponible en (http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

herramientas conduciría a un crecimiento en la productividad, de esta manera, Gonçalves manifiesta su percepción del clima organizacional.

La evolución del concepto de clima organizacional a través del tiempo ha obligado a ampliar su campo de entendimiento, discerniendo elementos como el de la motivación que tiene un papel protagónico en el ambiente organizacional de cualquier empresa, claro ejemplo es una de las investigaciones más renombradas en la materia de las ciencias humanas a través del tiempo, el Experimento de Hawthorne, realizado en 1927 en la Western Electric Company en E.U. a manos del profesor Elton Mayo¹⁷ en el cual se tuvo en cuenta la influencia del ambiente con relación a la productividad de los trabajadores de la planta, concluyendo que los aumentos en productividad de los obreros obedecían o eran resultado de la atención prestada por la gerencia hacia el grupo de estudio, de forma que los hacía sentir especiales, es decir que de alguna manera el trato distinto o preferencial que recibieron estas personas hizo que se motivaran en el desarrollo de su labor. Los resultados y conclusiones obtenidas de esta investigación fueron cruciales para despertar el interés sobre la identificación de los diferentes aspectos que pudieran intervenir para la estimulación en el desarrollo de las actividades. Desde esa perspectiva entendemos que los incentivos que obtienen las personas influyen en demasía en su comportamiento, por tanto, se puede deducir que mientras mayores incentivos, ya sean económicos, sociales o simbólicos, mejor va ser el rendimiento de la persona en sus ocupaciones.

Otro representante notable sobre el estudio de las relaciones humanas en las organizaciones es Frederick Herzberg¹⁸ con su Teoría de Motivación e Higiene donde se propuso que las personas se ven influenciadas por dos factores, los de higiene que son los causantes de la desmotivación en el trabajo, por ejemplo: las políticas, las relaciones entre compañeros de trabajo, el ambiente físico, la seguridad laboral, la supervisión, el salario y los factores de motivación que son los generadores del compromiso entre las partes, como lo son el reconocimiento, responsabilidad y la promoción, lo que demuestra el estudio es que estos tipos de factores se encuentran separados por un punto intermedio del que se produce un incremento motivacional a los grupos que se les brinda opciones de desarrollo personal, quedando rezagados aquellos que se encontraban inmersos en labores rutinarias que demandaban menor esfuerzo, poco valor agregado, baja exigencia, lo que provocaba ausentismo.

¹⁷ARANGO HENAO, Jorge Edurado. Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración-Los Trabajos de Elton Mayo. Universidad Nacional de Colombia .2011. {En línea}. {Consultado el 09 de Abril del 2017} Disponible en: (<http://www.bdigital.unal.edu.co/4514/1/7707501.2011.pdf>)

¹⁸HERZBERG, Frederick. Teoría de la Motivación e Higiene. {En línea}. {Consultada el 07 de Abril del 2017} Disponible en: (http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

En la actualidad, es difícil encontrar una definición exacta de clima organizacional, sin embargo, varios teóricos se dieron a la tarea de plantear ideas que conducen al reconocimiento de este pensamiento, algunos citados anteriormente produjeron aproximaciones conceptuales, que brindan la oportunidad de formar un constructo mental de lo que representa esta corriente, que como componente de la escuela de relaciones humanas enaltece el papel de los colaboradores en las organizaciones.

La generalidad del concepto de clima organizacional es notable, este está conformado por variables que condicionan su efectividad dentro de una empresa, midiendo la capacidad de conseguir un beneficio bilateral que permita la mejora y el desarrollo de las partes en el ejercicio de la actividad, haciendo necesaria la mediación en las relaciones establecidas que se desenvuelven al interior pero que tienen incidencia en su entorno, a su vez estas dependen de la imposición normativa, cultural y filosófica del ente social.

Considerando la diversidad de conceptos, ideas, nociones y juicios que involucra la comprensión de lo que llamamos clima organizacional, es coherente nombrar a la calidad de vida en el trabajo que ahora bien, según palabras de Chiavenato (2002) “representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar.”¹⁹

La calidad de vida en el trabajo es una filosofía que dignifica el accionar de los trabajadores, realizando mejoras mediante transformaciones culturales, oportunidades de desarrollo y progreso profesional, lo anterior con la finalidad de incentivar la motivación con la participación activa del recurso humano, minimizando barreras innecesarias interpuestas por la jerarquía organizacional.

En la actualidad se habla del establecimiento de unos criterios necesarios para llevar a cabo la calidad de vida en el trabajo, entre los que se encuentran, suficiencia en las retribuciones relacionando el nivel de ingresos, condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo para disminuir los riesgos, oportunidades para el desarrollo de capacidades, integración social y el establecimiento de un

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 Ed., 1999. {En línea}. {Consultado el 14 del Mayo del 2017} Disponible en: (<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>)

equilibrio entre trabajo y la vida personal, factores que brindan seguridad disminuyendo la incertidumbre entre integrantes del grupo social.

De esta manera, algunos autores plantean diferentes modelos para determinar la calidad de vida laboral.

Nadler y Lawler²⁰, estos teóricos se basan en cuatro bases fundamentales:

- Mayor participación de los trabajadores
- Reestructuración del trabajo
- Innovación en la estructura de recompensas
- Mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas

Este modelo se basa en su mayoría en la calidad de estrategias y políticas que planteen las compañías para ofrecer calidad de vida laboral a sus colaboradores, entre mayor sea la estimulación de estos cuatro factores, el clima organizacional se verá reflejado con una mejora notable.

De tal forma, con el diseño adecuado de los cargos, el comportamiento y desempeño del trabajador será el propicio para generar un ambiente armónico en su día a día.

En la actualidad existe una propensión generalizada que obliga a las compañías a focalizar su atención en la conservación de un clima organizacional satisfactorio, para poder contar con la capacidad y eficiencia requerida para afrontar los retos producidos por el entorno, es aquí cuando es necesaria la creación de una herramienta que sea soporte o punto de acción a los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional con un claro propósito de progreso, considerando falencias, desaciertos y oportunidades de mejora. El plan de mejoramiento es definido por el Ministerio de Educación Nacional²¹ como un compendio de procedimientos, acciones y metas encaminadas a la consecución de la prosperidad empresarial, basándose todo lo anterior en un estudio previo de clima organizacional que provea los resultados necesarios para efectuarlo.

²⁰NADLER, David A. y LAWLER, Edward E. III. Quality of Work Life: Perspectives and Directions, Organizational Dynamics, Winter, 1983

²¹ Ministerio de educación, PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Analizar, definir y organizar. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>)

5.2. Marco Conceptual

Ambiente: “Todo aquello que rodea la organización y que puede afectar su desempeño. Puede ser general o específico”²²

Atmósfera laboral: “Clima laboral creado entre los propios trabajadores y su relación con sus superiores”²³.

Cultura organizacional: “Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización”²⁴.

Desarrollo de recursos humanos: “Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo”²⁵.

Desarrollo organizacional: “Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en las organizaciones”²⁶.

Diagnóstico: “Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente”²⁷.

²² Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017}
Disponible en:

(<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

²³ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío. Diagnostico organizacional. Hacia la organización flexible. Cap. 3. {En línea}. {Consultado el 14 de Mayo del 2017}

Disponible en:

(http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39132053/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494816792&Signature=XPuoVKAX2Nk3tHgcX0TyPkwxk7o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHacia_la_organizacion_flexible.pdf)

²⁴ MERCADO ORTEGA, Carlos Cesar y VALERO BASTIDAS, Cristian. Diccionario de dirección estratégica. {En línea}. {Consultado el 13 de Mayo de 2017}. Disponible en:

(http://www.academia.edu/7486862/Diccionario_DE_GESTION_EMPRESARIAL)

²⁵ Glosario administrativo. {En línea}. {Consultado el 12 de Mayo del 2017}. Disponible en:

(<http://javossa.50webs.com/PDF/GLOSARIO%20ADMINISTRATIVO.pdf>)

²⁶ Ibíd.

Entorno: “Conjunto de elementos que rodean una organización”²⁸.

Estrés: “Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla”²⁹.

Incentivo: “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”³⁰.

Objetivos: “Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.”³¹

Organización: “Entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.”³²

Organizacional: “Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente”³³.

Percepción: “Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas”³⁴.

²⁷ Hernández Orozco, Carlos. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED, Costa Rica, 1998. {en línea}. {Consultado el 24 de octubre de 2017}. Disponible en: (https://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo#terminos_l)

²⁸ Ibíd.

²⁹ Glosario Administrativo. OP. CIT.

³⁰ Real Academia Española. {En línea}. {Consultado el 14 de Mayo del 2017} Disponible en: (<http://dle.rae.es/?id=LDqVAQA>)

³¹ Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en:

(<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

³² Ibíd.

³³ Hernández Orozco, Carlos. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED, Costa Rica, 1998. {en línea}. {Consultado el 24 de octubre de 2017}. Disponible en: (https://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo#terminos_l)

³⁴ Glosario Administrativo. OP. CIT.

Plan: “Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto”³⁵.

Plan de mejoramiento: “Es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas a la consecución del mejoramiento organizacional”³⁶

Planes estratégicos: “Planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos globales y colocan a una organización en términos de su ambiente.”³⁷

Políticas: “Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.”³⁸

Relaciones laborales: “Hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo”³⁹.

Riesgo: “Condiciones en las que el tomador de decisiones puede calcular la factibilidad de ciertas alternativas o resultados.”⁴⁰

³⁵ Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. OP. CIT.

³⁶ Ministerio de educación, PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Analizar, definir y organizar. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>)

³⁶ Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en:

(<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

³⁷ Universidad de Antioquia. Op. Cit., p. 20

³⁸ Glosario Administrativo. OP. CIT.

³⁹ TREBILCOCK, Anne. Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. {En línea}. {Consultado el 14 de Mayo del 2017}. Disponible en: (<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>)

⁴⁰ Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en:

(<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

Rotación de puestos: “Transferencias laterales periódicas entre obreros, de puestos que involucran diferentes actividades.”⁴¹

Satisfacción laboral: “Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”⁴².

Sindicato: “Es una asociación continua de asalariados cuyo objetivo es mantener y mejorar las condiciones de su empleo”⁴³.

5.3. Marco contextual

El presente trabajo se desarrolla en Colombia al norte del departamento del Cauca, municipio de Santander de Quilichao dentro de las instalaciones de la empresa Supermotos de Quilichao, situada en la Cra 12ª N° 5-54 B/ Centro cuya actividad económica es la comercialización de motocicletas, orientando su actividad hacia el liderazgo, profesionalismo, excelencia en el servicio y bienestar a sus empleados.

Cabe resaltar que la compañía en cuestión pertenece a la razón social de Supermotos del Cauca, sin embargo, hace tres años aproximadamente, Supermotos de Quilichao se independizó comercialmente de su directriz y emprendió un camino independiente en cuanto a metas y decisiones. SM del Cauca sigue siendo la directriz de SM de Quilichao pues la actividad comercial es realizada bajo el mismo NIT, a su vez el plan estratégico es semejante al de su patrón.

5.4. Estado del arte

En los últimos años se ha notado una tendencia creciente que motiva el estudio de la satisfacción de los empleados en las organizaciones, diferentes investigadores se fundamentan con el objetivo de analizar las dimensiones que genera el clima organizacional, considerando que a partir de esa observación la productividad va direccionada al mejoramiento. La medición del clima suscita unas bases que permite calificar dimensiones adheridas al ambiente laboral y

⁴¹ Ibid

⁴² ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 15 Ed. PEARSON, México, 2013, p.74.

⁴³ Ibíd.

así obtener información que proporcione apreciaciones objetivas sobre un tema el cual se torna un poco más subjetivo.

En el marco internacional, en la región de Bio-Bio en Chile se realizó una monografía denominada Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos⁴⁴ ejecutada con el fin de elaborar un nuevo instrumento que contribuya a la medición del clima organizacional en cualquier compañía. El resultado fue tal como se esperaba positivo en su totalidad.

A nivel nacional, en la ciudad de Cartagena, se ejecutó un estudio de Análisis del Clima Organizacional en el Banco Davivienda Sucursal de Cartagena Posterior a la Fusión con Bancafe⁴⁵ donde la unión de las dos entidades financieras jugaría un papel muy importante en el desarrollo de su ambiente laboral, sin embargo se concluyeron muy buenos resultados que favorecen el buen rendimiento de cada colaborador del banco.

Asimismo, en la compañía de Cobres de Colombia Ltda. Se llevó a cabo un Diagnostico y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional⁴⁶ en el año 2013, en el análisis se concluyó que la organización se caracteriza por la desconfianza que tiene la parte jerárquica de la empresa frente a los subordinados, gesto que genera descontento en la parte operativa.

En el mismo orden de ideas, en el sector del norte del Cauca se desarrolló un estudio denominado “Diagnostico del Clima Organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería de la Planta No. 1 de la Empresa Colombina S.A. Análisis Corporativo por Género en el Año 2011 y su Plan de Mejoramiento”⁴⁷ que tenía como objetivo analizar y comparar el aporte al clima

⁴⁴ Revista Universum N: 23 Vol.2: 66-85, 2008. {En línea}. { Consultado el 12 de mayo del 2017}

Disponible en: (http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext)

⁴⁵ JURADO CORONEL John Jairo & LOPEZ RESTREPO Yuri Orlando. Análisis del Clima Organizacional en el Banco Davivienda Sucursal de Cartagena Posterior a la Fusión con Bancafe. 2009. {en línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017} Disponible en:

(http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1907/1/TESIS%20_ANALISIS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20BANCO%20DAVIVIEN.pdf)

⁴⁶ GIRALDO RESTREPO C. & LOAISA RIVERA D. A. Diagnóstico y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en Cobres de Colombia Ltda. 2013. {En Línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017}

. Disponible en: (<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10031/1/CB-0516299.pdf>)

⁴⁷ Cardona, A. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería de la Planta No. 1 de la Empresa Colombina S.A. Análisis Corporativo por Género en el Año 2011 y su Plan de Mejoramiento. Maestría. Universidad del Valle. 2011. {En línea}. {consultado el 14 de mayo de 2017} Disponible en:

(<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8834/1/Proyecto%20de%20grado%20-%20Alexander%20Cardona%20A..pdf>)

laboral por género, argumentando como resultado que la mayor contribución a un mejor ambiente laboral la producen los hombres, sin embargo, no es suficiente para calificar como bueno el clima organizacional en este sector de la empresa.

Sin embargo a nivel local se encontró que en la ciudad de Popayán se efectuó un Diagnóstico del Clima Organizacional y Desarrollo de un Plan de Mejoramiento en la Secretaría de Hacienda de Popayán⁴⁸ con el cual la tesis podría adoptar juicios propios del aporte de la cultura para un desarrollo amable del clima organizacional en cualquiera de las empresas del sector. Se dedujo que ambiente laboral no es el más óptimo para realizar las actividades profesionales por el alto índice de competencias entre trabajadores del ámbito público.

Por otro lado, en el año 2015 en la Universidad Autónoma de Occidente en la ciudad de Cali se efectuó un trabajo de grado el cual se enfocó en la realización de un plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Construcción, Gerencia y Proyectos Especializados S.A.S. en el cual se aplicó un diagnóstico de clima como primera medida de estudio en el que resultaron falencias oportunas para el progreso, posteriormente se desarrolló el plan de acción con base a las insolencias obtenidas en dicho diagnóstico⁴⁹.

Los estudios que se han realizado en la zona, cabe recordar que se citaron ejemplos internacionales, nacionales y regionales, gozando de una mirada objetiva que potencialice el escrito con diferentes propuestas de diversos autores.

⁴⁸ COLLAZOS ANDRADE, J. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO DE POPAYAN, 2013, {En línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017}

Disponible en: (<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10024/1/CB-0520900.pdf>)

⁴⁹ GUERRERO GARCIA, PEDRO IVAN; DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN, GERENCIA Y PROYECTOS ESPECIALIZADOS S.A.S.; 2015; Universidad Autónoma de Occidente; {en línea}; consultado el 20 de octubre de 2017; disponible en (<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8309/1/T06261.pdf>)

6. Propuesta metodológica

La metodología empleada para dar respuesta a los interrogantes de la asesoría será desarrollada mediante una investigación no experimental, la que trata de la observación de una situación ya existente en la empresa Supermotos Quilichao Santander de Quilichao Cauca, sin influir por medio de manipulaciones en las variables, permitiendo su natural evolución, el diseño a utilizar es el Transaccional Descriptivo debido a que se tiene en cuenta la correlación existente entre las variables de su Clima Organizacional sin considerar su causalidad, tomando como referencia información de Tipo primaria y secundaria propia de la organización.

6.1. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo se ha planteado la siguiente metodología:

1. Como primer paso la presentación del anteproyecto ante la docente responsable de la orientación o tutoría.
2. El segundo paso se basa en recolectar toda la información pertinente sobre la empresa que nos permita desarrollar el proyecto según lo acordado.
3. El paso a seguir es el estudio y reconocimiento del entorno de la compañía, lo anterior brinda entendiendo o comprensión de la situación actual del mercado.
4. Lo siguiente es el análisis del sector, el cual ofrece una noción sobre el posicionamiento de la compañía en el contexto de su mercado.
5. Luego, el análisis de la competencia que ubica a la compañía objeto de estudio en una posición comparativa con relación a sus competidores.
6. Posteriormente viene el análisis interno, que hace referencia al análisis de las variables relacionadas con el estudio de clima organizacional realizado en la empresa.

7. En el plan de acción se propone un método de mejora para impactar de forma positiva los aspectos desatendidos evidenciados en el estudio de clima organizacional.

8. En la última fase del proyecto se planea mostrar el desarrollo de todo el proceso de asesoría a la empresa Supermotos Quilichao, con un recuento sobre los aspectos organizacionales más importantes.

7. Cronograma

CRONOGRAMA																																	
	2017												2018																				
	Octubre					Noviembre					Diciembre		Febrero				Marzo			Abril				Mayo					Junio				
Descripcion	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12			6	13	20	27	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	
Presentacion de Anteproyecto																																	
Identificar la empresa y recolectar la informacion																																	
Analisis del Entorno																																	
Analisis del Sector																																	
Analisis de la Competencia																																	
Analisis Interno																																	
Plan de Accion																																	
Presentacion de final de proyecto																																	

8. Identificación e historia de la empresa

El concesionario de Motos Honda en Santander de Quilichao, tuvo sus inicios en el año 1998 el 01 de septiembre, bajo la razón social de Moto Andina del Cauca, en aquel entonces, tan solo dos trabajadores tenían la responsabilidad de comercializar las motocicletas y a su vez administrar el punto de venta, el sector comercial de motocicletas de Santander de Quilichao no tenía grandes competidores, tan solo existía Yamaha, Honda, a pesar de tener al frente una gran marca con la cual competir, alcanzó todos sus objetivos, además, logro iniciar su crecimiento en la participación del mercado local.

En el año 2001, la razón social cambió, esta vez como Andina Motos del Cauca, cabe aclarar, que desde el inicio del punto de venta en Santander de Quilichao, este era dependiente al concesionario de Popayán, por tal motivo llevaba el mismo nombre. Andina Motos logró tener el reconocimiento a nivel regional por la calidad de motocicletas que comercializaba, y es que no es para más, la marca Honda ha sido de reconocer a nivel mundial.

Durante los primero 7 años de vida comercial, en Andina Motos los procesos, en su totalidad, se realizaban manualmente, tan solo se tenía como activo una máquina de escribir en la cual se realizaban los diferentes documentos requeridos para aquella época. Y fue hasta el año 2005 cuando llego el primer computador al punto de venta, ya a esta este periodo, no eran dos colaboradores, sino ocho personas al servicio de Andina Motos en Santander de Quilichao.

La organización ya iba escalando número y sobrepasando las metas planteadas, ya era necesario el cambio de tecnología y fue de gran ayuda, pues los procesos ya tenían un margen inferior de tiempo, es decir, los métodos ya demoraban menos tiempo que en años anteriores, esto conllevó a un mayor crecimiento en ventas y en organización. A mediados de 2005, Andina Motos del Cauca pasó a llamarse Supermotos del Cauca, el acogimiento por el mercado fue el esperado.

Sin más ni menos, en los siguientes años el crecimiento y la participación en el mercado no se hicieron esperar, el inventario de motocicletas Honda era robusto con gran variedad de referencias y opciones para el mercado, fueron 10 años en el que la infraestructura y el volumen de empleados incrementó, ya Supermotos del Cauca, Motos Honda, era una de las marcas líderes en el mercado del Norte del Cauca, con su punto de venta en Santander de Quilichao.

A partir del año 2015, se implementó una herramienta muy importante para la fidelización de los clientes, esta fue un CRM, este cambio generó todo tipo de reacciones por parte de los trabajadores, pues habían personas de una edad madura que se resistían al cambio, sin pensar la importancia que tendría la herramienta para con la efectividad de las ventas de motocicletas Honda, sin embargo, el cambio se realizó y afortunadamente el personal se adaptó rápidamente y desde entonces han logrado sacar el máximo provecho a la aplicación.

A partir de junio del año 2015, el punto de venta de Honda en Santander de Quilichao se convirtió en el concesionario de motos Honda, llamado Supermotos de Quilichao, creando una independencia comercial de Supermotos del Cauca, cabe aclarar que hasta el momento (febrero de 2018) prevalece la autonomía comercial, sin embargo, legalmente se está bajo la batuta de Supermotos del Cauca.

A la fecha de Febrero de 2018, se cuenta con un soporte de personal de 24 personas trabajando en conjunto para brindarle al Norte del Cauca una solución de movilidad con calidad y marca, como las Motos Honda.

9. Análisis de entornos

Tiempo atrás, antes de la década de los años 1960 las empresas eran consideradas como entes económicos ajenos o independientes a su contexto, la atención en ese entonces estaba dirigida hacia otros aspectos relacionados con la mejora productiva, tal como lo propuso el padre de la Administración Científica⁵⁰ Frederick Winslow Taylor en su libro del mismo nombre, o como lo planteó Henry Fayol en uno de sus 14 Principios de la Administración⁵¹, evidenciando que las compañías se regían solamente por unidad de mando que definía su rumbo con decisiones en un mercado que no se destacaba por su actividad o dinamismo sino por una marcada pasividad, razón por la cual las compañías permanecían en un estado de confort en el que la producción en masa era su única aflicción.

El concepto de organización empezaría a percibir cambios en la década de los años 60, aportando ésta corrientes de inestabilidad e incertidumbre, según el profesor Benjamín Betancourt⁵² en su libro Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico, las organizaciones comenzarían a enfrentar cambios con desafíos específicos que obligarían a los dirigentes a considerar las empresas como un sistema abierto que posee una interacción constante con el medio, determinando factores que afectan o benefician la actividad empresarial con el fin de cumplir con sus objetivos misionales.

9.1. Entorno Social

El mercado laboral por sexo en Colombia se ve dividido por una marcada participación masculina a lo largo del tiempo, para llegar a la conclusión anterior se ha analizado el periodo Septiembre – Noviembre de los tres últimos años cumplidos (2015, 2016 y 2017), según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística⁵³ para el periodo antes mencionado en el año 2015 la Tasa de Participación (T.P. es la suma de la población ocupada

⁵⁰ Principios de la Administración Científica, {En línea}. {Consultado el 02 de Noviembre del 2017}
Disponible en:

(http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf)

⁵¹ La Gestión Empresarial, un enfoque del siglo XX desde la Teoría Funcional, {En línea}. {Consultado el 02 de Noviembre del 2017} Disponible en: (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>)

⁵² BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico: Dimensiones del Entorno. Cali, Colombia. Febrero 2016. Pag.51.

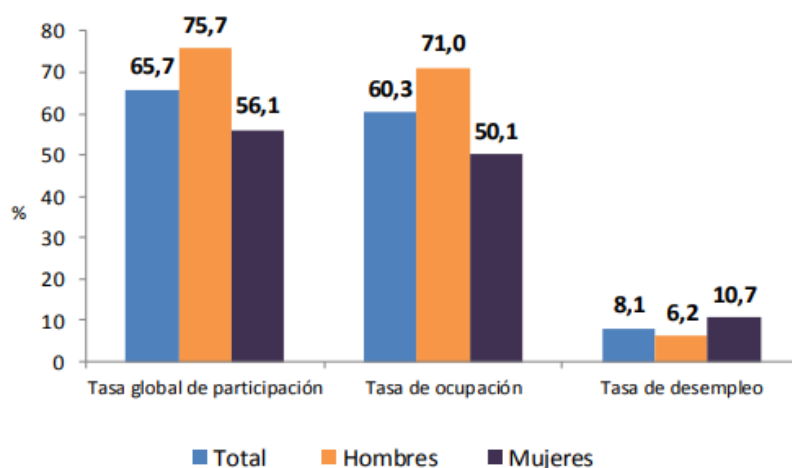
⁵³ DANE, Mercado Laboral por Sexo, Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2015 {En línea}. {Consultado el 19 de Febrero del 2018} Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_ejesexo_sep_nov15.pdf)

y la población parada) de los hombres fue 75,7% y 56,1% para las mujeres, mientras que la Tasa de Ocupación (T.O. incluye a la población ocupada) para hombres fue del 71,0% y para mujeres 50,1%, el oficio de mayor participación fue trabajador por cuenta propia que para los hombres fue de 43,8% y para mujeres 40,0%. En otras palabras en este periodo a nivel nacional hay más participación y ocupación masculina en el mercado laboral que femenina, en ese sentido la tasa de desempleo para las mujeres fue mayor por 4,5% que la de los hombres.

Gráfico 1. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo según sexo.

Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2015



Fuente: DANE

Durante el trimestre Septiembre – Noviembre del 2016 de acuerdo al DANE⁵⁴ se encontró que la Tasa de Participación para hombres fue de 75,3% y para las mujeres 55,6%, mientras que la tasa de ocupación para los hombres fue del 70,6% y para mujeres en un 49,8%, el oficio de mayor participación fue trabajador por cuenta propia que para los hombres fue de 44,7% y las 41,3%. Visto de otra forma en este periodo a nivel nacional hay más participación y ocupación masculina en el mercado laboral que femenina, en ese orden de ideas la tasa de desempleo para las mujeres fue mayor por 4,1% que la de los hombres.

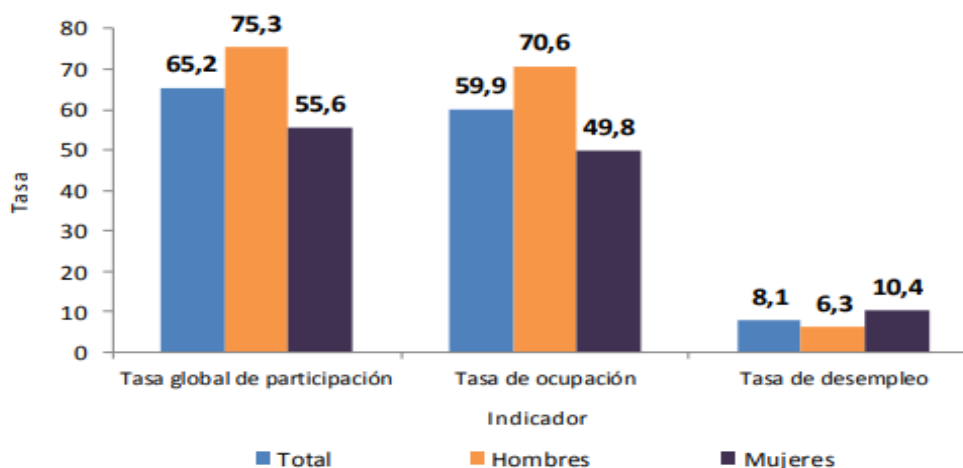
⁵⁴ DANE, Mercado Laboral por Sexo, Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2016 {En línea}.

{Consultado el 19 de Febrero del 2018} Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sex0_sep_nov16.pdf)

Gráfico 2. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo según sexo.

Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2016

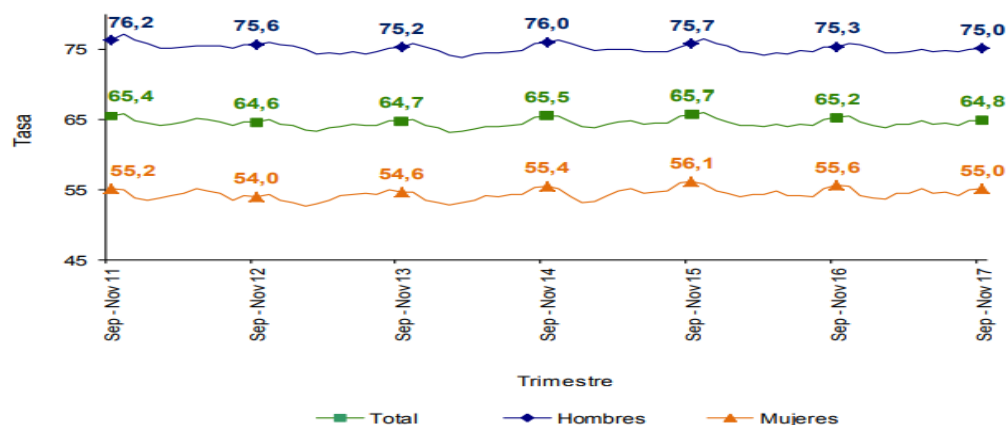


Fuente: DANE

Se encontró información histórica del comportamiento del mercado laboral por sexo en Colombia, considerando como punto de inicio el año 2011 al 2017, lo que a primera vista hace evidente la conclusión que se planteó al inicio de este entorno, siguiendo con la información recogida se dice que para el trimestre Septiembre – Noviembre del 2017 según datos del DANE⁵⁵, la Tasa de Participación masculina para el total nacional fue 75,0% y para las mujeres 55,0%. En otras palabras en este periodo a nivel nacional la participación que es la suma de la población ocupada y la población parada es mayoritariamente masculina manteniéndose esta constante a lo largo del tiempo

⁵⁵ DANE, Mercado Laboral por Sexo, Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2017 {En línea}. {Consultado el 19 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_sep17_oct17.pdf)

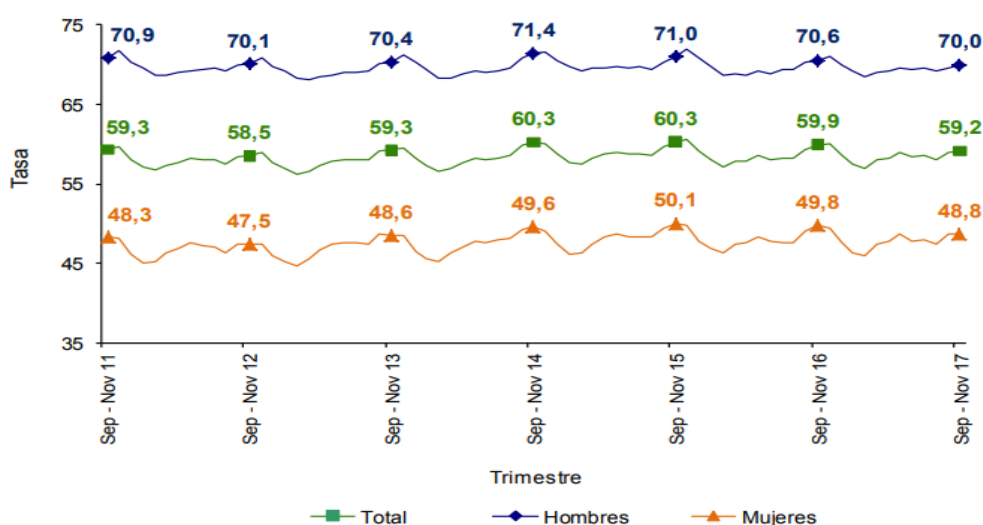
Gráfico 3. Tasa Global de participación según sexo Trimestre móvil Septiembre – Noviembre (2011 – 2017)



Fuente: DANE

En cuanto a la Tasa de Ocupación de los hombres para el 2017 fue de 70,0% y la de las mujeres fue de 48,8% en lo referente al total nacional. Es decir que en estos periodos de la cantidad de personas que están ocupadas laboralmente gran parte es masculina manteniéndose esta constante a lo largo del tiempo.

Gráfico 4. Tasa Global de ocupación según sexo
Trimestre móvil Septiembre – Noviembre (2011 – 2017)



Fuente: DANE

Es importante denotar que la ocupación a nivel nacional sigue una conducta cíclica a lo largo del año, siendo Enero y Febrero los meses con menor calificación, y los cercanos a Noviembre y Diciembre los más altos, esto teniendo en cuenta que la capacidad de compra se incrementa, entonces surgen empleos ocasionales para satisfacer la demanda que se produce en el mercado, lo anterior a razón del comportamiento de la economía que obtiene liquidez y un aumento progresivo a medida se acerca el final del año.

Los datos arrojados por las gráficas van en la misma dirección que lo que nos plantean los paradigmas sociales, posicionando al hombre como la figura predominante en lo relacionado a la consecución de empleo y participación económica en los hogares colombianos, dejando en un segundo lugar a la mujer en estos escenarios, lo que ocurre a nivel nacional no es un caso muy apartado de lo que acontece a nivel del departamento del Cauca y municipio de Santander de Quilichao, más específicamente en el concesionario cuya capacidad de compra de motocicletas se ve liderada por los hombres según datos de la Gerente General⁵⁶ de Supermotos Quilichao siguiendo estas afirmaciones una tendencia a nivel nacional como lo muestra la siguiente gráfica de la ANDI⁵⁷.

Gráfico 5. Composición de género en la compra de motocicletas nuevas, 2011-2012 vs. 2015-2016



Fuente: ANDI

⁵⁶ Información suministrada por Damaris Carabalí Raigoza, Gerente General del concesionario Supermotos Quilichao 2018.

⁵⁷ ANDI, Las motocicletas en Colombia aliadas del desarrollo del país, estudio del sector. {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>)

Tabla 1. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

Entorno Social	Impacto							Descripción
	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo	
Tasa de Ocupación			X		X			Se considera una oportunidad mayor con alto impacto debido a que gracias a la existencia de una tasa de ocupación alta ya sea masculina o femenina se plantea la idea de que existe población económicamente activa capaz de adquirir un vehículo para moverse.
Capacidad de compra masculina			X		X			La capacidad de compra masculina es un indicador positivo debido a su relación directa con la tasa de ocupación, así mismo los hombres lideran la compra de motos en el concesionario Honda, en ese orden de ideas se puede inferir que entre más alta esta variable más motocicletas pueden venderse.
Capacidad de compra femenina				X		X		Es una oportunidad menor para la empresa a razón de que ellas no son las principales compradoras, sin embargo pueden representar un nicho de mercado con gran potencial.

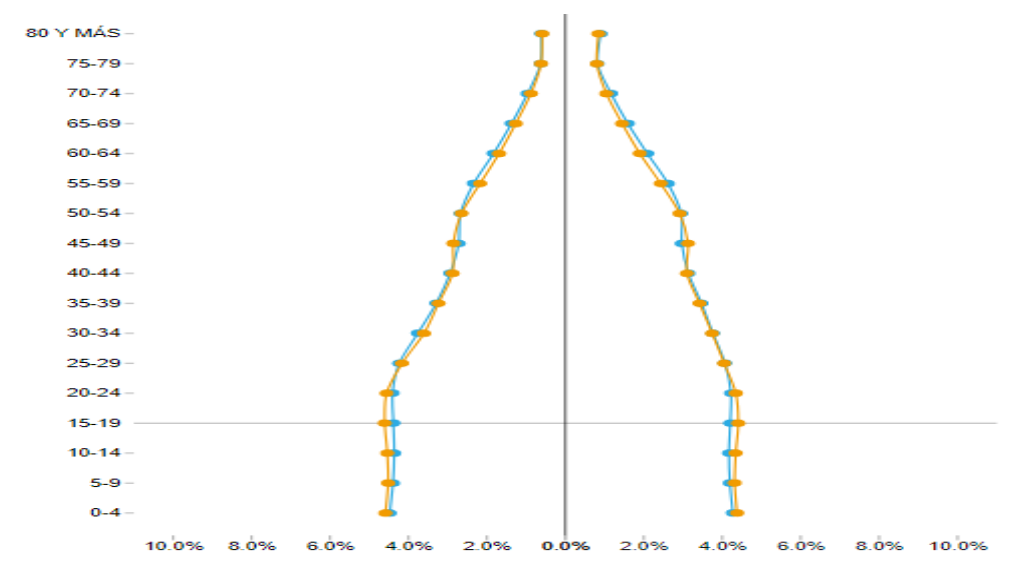
Fuente: Elaboración propia

9.2. Entorno Demográfico

Para el año 2015 conforme a los datos brindados por el DANE⁵⁸ Colombia contaba con 48'203.405 habitantes de los cuales 23'799.679 eran hombres y 24'403.726 mujeres, se encontraban situados un total de 36'846.935 de personas en áreas de cabeceras y 11'356.470 en el resto del país. El año 2015 tuvo como grupos de edad más amplios los comprendidos entre 15 – 19 (los hombres jóvenes entre estas edades representaron el 4,60% de la población nacional mientras que las mujeres el 4,41%) y 20 – 24 (los hombres entre estas edades representaron el 4,56% entretanto las mujeres el 4,35%) tal cual lo muestra la siguiente figura en la que el año 2015 se ve resaltado con color sapote.

Gráfico 6. Pirámide poblacional

Total nacional año 2015



Fuente: Dane

Así mismo para el año 2016 el total de habitantes a nivel nacional fue de 48'747.708 según cifras del DANE⁵⁹ de los cuales 24'069.035 fueron hombres y 24'678.673 mujeres, se encontraban situados un total de 37'332.955 de personas en áreas de cabeceras y 11'414.753 en el resto del país. El año 2016 tuvo como grupos de edad más amplios los comprendidos entre 0 – 4 (los

⁵⁸ DANE, Población Proyectada de Colombia [En línea]. [Consultado el 20 de Febrero del 2018]

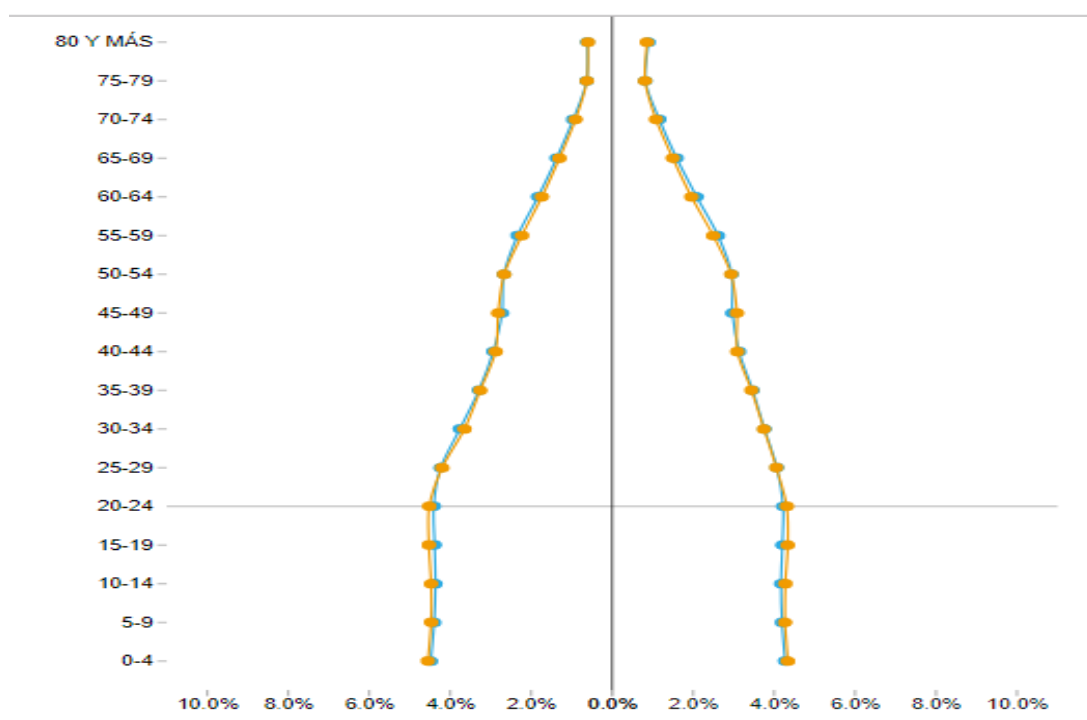
Disponible en : (<http://www.dane.gov.co/reloj/>)

⁵⁹ DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

niños 4,59% y las niñas 4,38%), 15 – 19 (los hombres jóvenes entre estas edades representaron el 4,53% de la población nacional mientras que las mujeres el 4,34%) y 20 – 24 (los hombres entre estas edades representaron el 4,52% entretanto las mujeres el 4,32%), Así como lo muestra la siguiente figura en la que el año 2016 se ve resaltado con color sapote.

Gráfico 7. Pirámide poblacional

Total nacional año 2016



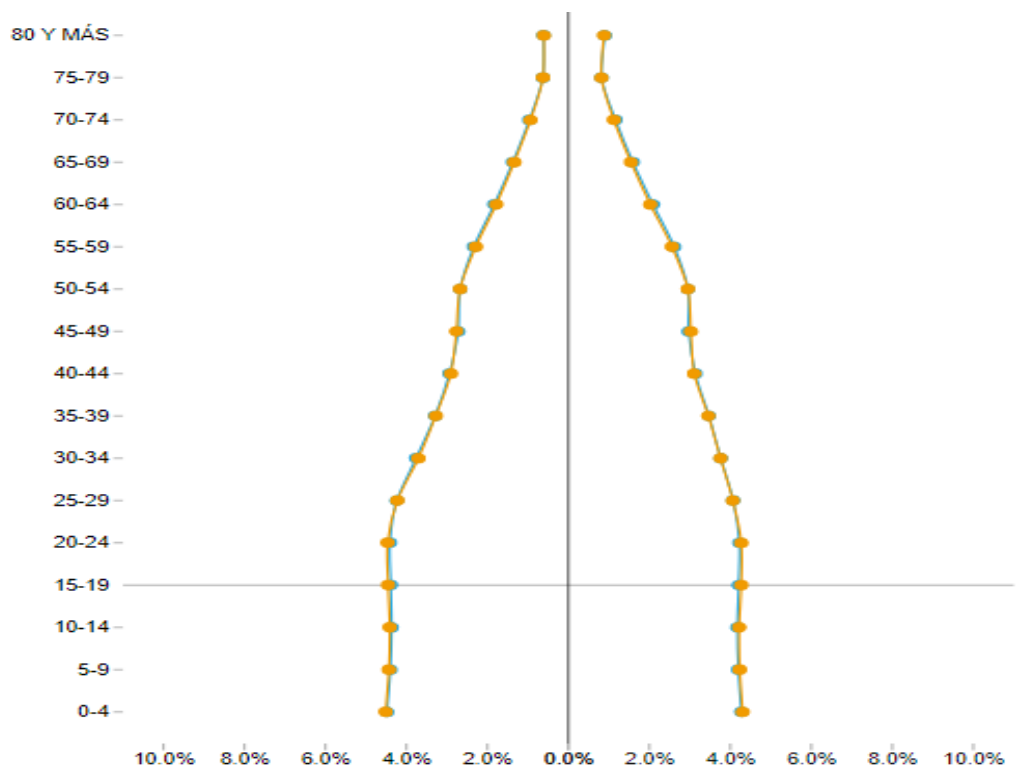
Fuente: Dane

En relación al año 2017 el total de habitantes a nivel nacional fue de 49'291.609 de acuerdo con el DANE⁶⁰ de los cuales 24'337.747 hombres y 24'953.862 mujeres, se encontraban situados un total de 37'816.051 de personas en áreas de cabeceras y 11'475.558 en el resto del país. Los grupos de edad más amplios para el 2017 se mantuvieron al igual que en los dos años anteriores, entre 0 – 4 (los niños 4,55% y las niñas 4,34%), los de 15 – 19 (los hombres jóvenes entre estas edades representaron el 4,45%% de la población nacional mientras que las mujeres el 4,27%%) y 20 – 24 (los hombres entre estas edades representaron el 4,47% entretanto las mujeres el 4,27%), la siguiente gráfica muestra el año 2017 de color sapote.

⁶⁰ DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

Gráfico 8. Pirámide poblacional

Total nacional año 2017



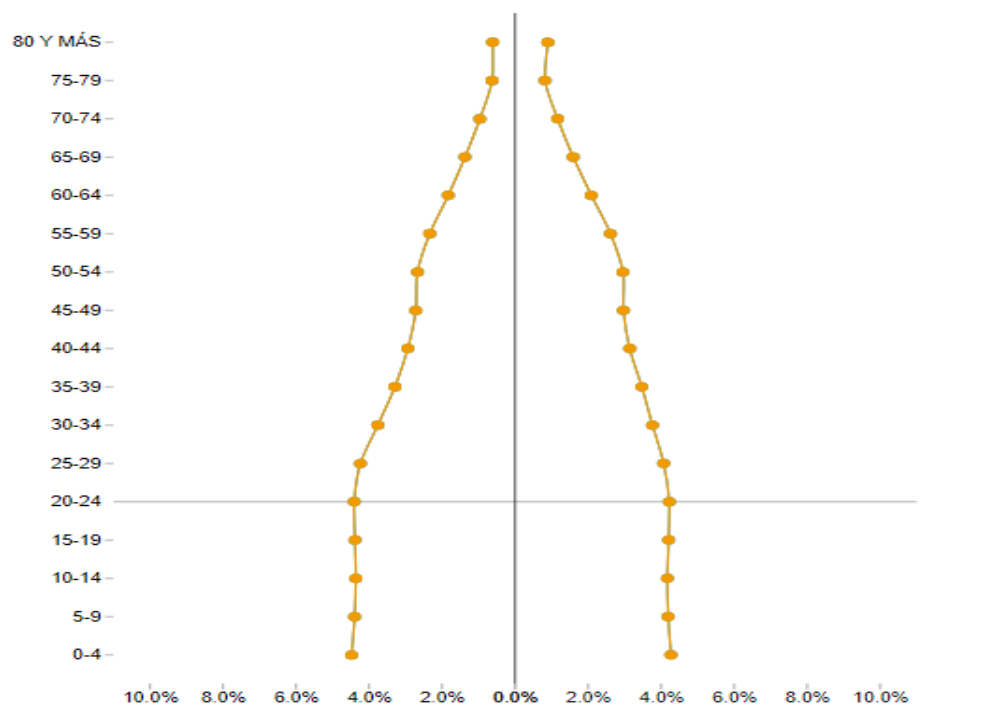
Fuente: Dane

Al día 20 de Febrero del 2018 Colombia cuenta con una población proyectada de 49'834.240 habitantes acorde a la información del DANE⁶¹ de los cuales 24'605.796 fueron hombres y 25'228.444 mujeres, se encuentran situados un total de 39'295.351 de personas en áreas de cabeceras y 11'538.889 en el resto del país. Los grupos de edad más amplios para el 2018 son los que se encuentran entre 0 – 4 (los niños 4,48% y las niñas 4,27%), los de 15 – 19 (los hombres jóvenes entre estas edades representaron el 4,38%% de la población nacional mientras que las mujeres el 4,20%) y 20 – 24 (los hombres entre estas edades representaron el 4,40% entretanto las mujeres el 4,22%), tal como lo evidencia la siguiente gráfica.

⁶¹ DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

Gráfico 9. Pirámide poblacional

Total nacional Proyección año 2018



Fuente: Dane

De acuerdo a los periodos antes mencionados (2015, 2016, 2017 y 2018) es coherente inferir que la población ha venido teniendo un aumento gradual promedio de un 1% al paso de un periodo a otro, permaneciendo al mismo tiempo un incremento paulatino aproximado de 816.138 personas en las áreas de cabecera a nivel nacional, a lo que la cantidad de mujeres en el país se ha mantenido en una mayor proporción con un valor promedio de 613.112 más a la de los hombres. Durante los periodos analizados los rangos de edades más amplios fueron los de 0 – 4; 15 – 19 y 20 – 24 obteniendo un menor porcentaje de las personas de 50 años en adelante, lo que propone que el país cuenta con una población predominantemente joven que en mayor medida está localizada en las zonas urbanas a lo largo del territorio, elemento favorable para los concesionarios de motocicletas debido a que ese es el foco de su actividad económica.

De acuerdo con cifras del DANE⁶² departamento del Cauca para el año 2015

⁶² DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

tuvo un total nacional de 1'379.169 habitantes de los cuales el 39% (547.916) se encontraba situado en la cabecera municipal y el 61% (831.253) restante en el área rural, en ese entonces la cantidad de hombres en el municipio era de 698.575 y las mujeres 680.594, destacándose las edades de 0 – 4; 10 – 14 y 15 – 19.

El departamento del Cauca para el año 2016 ya contaba con 1'391.836 habitantes de acuerdo al DANE⁶³ de los que el 40% (554.644) estaba situado en la cabecera del municipio mientras que el 60% (837.192) en espacios rurales, los hombres para este periodo de estudio eran 704.920 y mujeres 686.916, sobresaliendo las edades de 0 – 4; 15 – 19 y 20 – 24.

En el 2017 el Cauca contó con 1'404.205 personas según el DANE⁶⁴, el 40% (561.162) de la población estaba localizada en la cabecera municipal, 60% (843.043) restante en el área rural. Para este año la cantidad de hombres fue de 711.149 y las mujeres 693.056, distinguiéndose las edades de 0 – 4; 15 – 19 y 20 – 24, igual al año inmediatamente anterior.

Para el año 2018 acorde con proyecciones del DANE⁶⁵ el Cauca cuenta con 1'415.933 habitantes, al igual que en periodos anteriores el 40% (567.393) de las personas se localiza en la cabecera del municipio entretanto el 60% (848.540) restante en territorios rurales. La cifra de hombres en el departamento es de 717.064 y mujeres 698.869, sobresaliendo las edades de 0 – 4; 15 – 19 y 20 – 24, como lo presenta el siguiente gráfico.

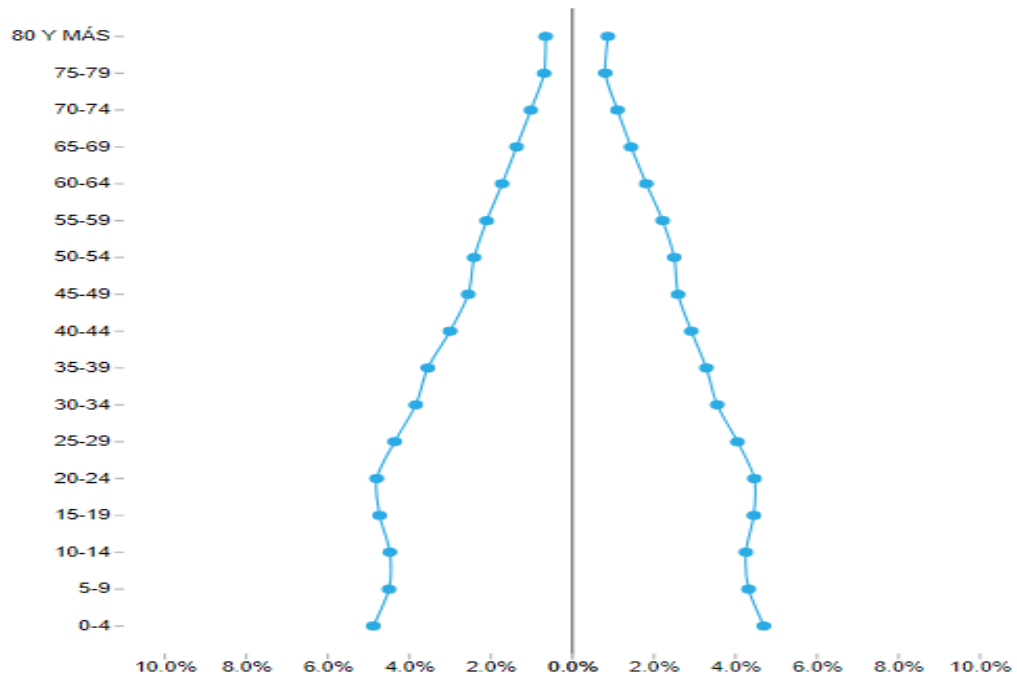
⁶³ DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

⁶⁴ DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

⁶⁵ DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

Gráfico 10. Pirámide poblacional

Departamento del Cauca Proyección año 2018



Fuente: Dane

El esquema anterior del departamento del Cauca es una clara representación de lo que ha venido ocurriendo en el país durante los últimos 4 años, debido a que evidencia el comportamiento demográfico general de la nación con una forma cónica invertida, que en su cúspide tiene un pequeño boquete, pero a medida que desciende en la escala de edad amplía su dimensión hasta llegar a su base que ostenta una abertura mucho mayor. El boquete superior de la gráfica se produce porque en el departamento del Cauca hay poca población de la tercera edad, al igual que el total nacional, razón por la cual representan un pequeño porcentaje con relación a la cantidad de habitantes de edades comprendidas entre 0 a los 44 años, la conclusión que se obtiene es que los caucanos son predominantemente jóvenes con una ligera propensión masculina.

Tabla 2. Estimaciones y Proyecciones de población 2015 – 2020 del Municipio de Santander de Quilichao Cauca por sexo y edad

Grupos de edad	2015			2016			2017			2018			2019			2020		
Santander de Quilichao	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	93.545	46.007	47.538	95.041	46.712	48.329	96.518	47.415	49.103	97.965	48.104	49.861	99.354	48.752	50.602	100.681	49.373	51.308
0-4	8.077	4.097	3.980	8.156	4.137	4.019	8.240	4.178	4.062	8.321	4.219	4.102	8.386	4.252	4.134	8.425	4.275	4.150
5-9	8.099	4.077	4.022	8.062	4.069	3.993	8.053	4.067	3.986	8.067	4.064	4.003	8.087	4.056	4.031	8.113	4.045	4.068
10-14	8.436	4.304	4.132	8.343	4.233	4.110	8.256	4.174	4.082	8.181	4.134	4.047	8.127	4.112	4.015	8.091	4.114	3.977
15-19	9.260	4.752	4.508	9.171	4.724	4.447	9.032	4.663	4.369	8.852	4.568	4.284	8.656	4.456	4.200	8.447	4.321	4.126
20-24	9.042	4.446	4.596	9.200	4.537	4.663	9.292	4.603	4.689	9.325	4.652	4.673	9.307	4.676	4.631	9.246	4.672	4.574
25-29	7.647	3.798	3.849	7.923	3.911	4.012	8.254	4.054	4.200	8.602	4.209	4.393	8.911	4.358	4.553	9.146	4.479	4.667
30-34	6.952	3.537	3.415	7.065	3.594	3.471	7.188	3.640	3.548	7.320	3.675	3.645	7.502	3.729	3.773	7.731	3.815	3.916
35-39	6.570	3.166	3.404	6.685	3.250	3.435	6.779	3.337	3.442	6.868	3.430	3.438	6.955	3.512	3.443	7.053	3.584	3.469
40-44	5.803	2.756	3.047	5.980	2.839	3.141	6.170	2.930	3.240	6.360	3.020	3.340	6.524	3.107	3.417	6.670	3.195	3.475
45-49	5.134	2.433	2.701	5.248	2.486	2.762	5.386	2.548	2.838	5.545	2.622	2.923	5.716	2.703	3.013	5.886	2.783	3.103
50-54	4.769	2.239	2.530	4.878	2.289	2.589	4.957	2.329	2.628	5.023	2.366	2.657	5.093	2.397	2.696	5.188	2.445	2.743
55-59	3.934	1.856	2.078	4.104	1.929	2.175	4.287	2.009	2.278	4.472	2.089	2.383	4.645	2.163	2.482	4.791	2.227	2.564
60-64	3.156	1.505	1.651	3.302	1.567	1.735	3.436	1.623	1.813	3.569	1.680	1.889	3.703	1.735	1.968	3.852	1.797	2.055
65-69	2.323	1.097	1.226	2.451	1.157	1.294	2.591	1.223	1.368	2.736	1.287	1.449	2.882	1.351	1.531	3.017	1.410	1.607
70-74	1.719	789	930	1.782	816	966	1.855	849	1.006	1.935	887	1.048	2.021	927	1.094	2.121	972	1.149
75-79	1.334	601	733	1.360	609	751	1.370	610	760	1.374	611	763	1.386	617	769	1.415	629	786
80 Y MÁS	1.290	554	736	1.331	565	766	1.372	578	794	1.415	591	824	1.453	601	852	1.489	610	879

Fuente: DANE

A nivel municipal, Santander de Quilichao en concordancia con estimaciones y proyecciones del DANE⁶⁶ en los periodos del 2015 al 2020 presenta un crecimiento promedio escalonado de 1,48% de un periodo a otro con relación a su total municipal de habitantes, iniciando el año 1 con 93.545 y terminando en el año 6 con 100.681, fijando la mayor concentración de quilichagüenos entre el rango de edades de 0 a 29 años durante todos los años de análisis, a diferencia de lo ocurrido en la comparación a nivel departamental existe una mayor concentración femenina en el municipio que se mantiene conforme pasa el tiempo. Para el año 2018 Santander cuenta con 97.965 habitantes, de los cuales se considera que la población en edad de trabajar (15 a los 69 años) es de 68.672 personas datos aproximados que representa un 70%, de los que el 48% (33.598) son hombres y el 52% (35.074) son mujeres, el anterior es un factor potencial para la empresa Supermotos Quilichao, dado que en primera medida los hombres son los que compran motocicletas Honda en mayor cantidad a comparación de las mujeres, sin embargo en segunda medida la población femenina del municipio constituye un mercado para explotar por sus características de cuantía, capacidad adquisitiva e impulso de compra.

⁶⁶ DANE, Proyecciones de Población por sexo y edad, {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018}
Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>)

Tabla 3. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

Entorno Demográfico	Impacto							Descripción
	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo	
Incremento poblacional			X			X		Se considera una oportunidad mayor con impacto medio debido a que gracias al incremento sostenido de la población joven en mayor medida los diseños de las motocicletas Honda pueden ser más atractivos para este mercado.
Población en edad de trabajar			X			X		Este es un indicativo que brinda una percepción del mercado potencial que podría adquirir una motocicleta, puesto que la población aumenta también lo hacen las posibilidades de compra por parte de este mercado.
Población en cabeceras y áreas rurales				X	X			Considerando que la población en las áreas urbanas aumenta conforme avanza el tiempo es imperativo para los concesionarios de motocicletas aprovechar la afluencia de personas que buscan una alternativa para movilizarse en las urbes.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Entorno Medioambiental

Según el informe Nacional de Biodiversidad elaborado por el Ministerio de Medio Ambiente⁶⁷ el daño ambiental en el país se debe a cinco “motores” que son los cambios en el uso del suelo, la disminución, pérdida o degradación de elementos de los ecosistemas nativos y agro sistemas, y las invasiones de especies no nativas, también está la contaminación y tonificación del agua por la actividad minera, la agricultura industrial, la ganadería y por último el grave cambio climático. El país alberga 0,22% de la superficie terrestre y posee más del 10% de las especies conocidas actualmente, es un territorio mega-diverso catalogado dentro del grupo los 14 países que alberga mayor índice de biodiversidad en la tierra.

Colombia tiene cinco eco regiones terrestres: Chocó biogeográfico, Llanuras del Caribe, Amazonia, Orinoquia y la Región Andina Dos marino-costeras: océano Pacífico y mar Caribe, con un área marítima igual a la de su territorio emergido. Contiene cerca de 311 tipos de ecosistemas continentales y costeros, sin dejar de lado su riqueza acuífera que se desgasta de forma acelerada al pasar del tiempo, utilizándose de manera indiscriminada en actividades económicas de diversos sectores.

A los factores de deterioro ambiental se suman los gases de efecto invernadero o GEI, que en el marco del Inventario Nacional y Departamental de Gases Efecto Invernadero en Colombia⁶⁸ son los principales responsables del cambio climático en el mundo, de este modo el IPCC (Panel Intergubernamental de Cambio Climático) contempla cuatro módulos: Energía, Residuos, Procesos industriales y uso de Productos, Agricultura, Silvicultura y otros usos de la tierra para medir el nivel de impacto generado, Colombia al ser partícipe de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático se comprometió a reportar de manera periódica sus informes sobre emisiones de los GEI.

Al contar el país con una relación dependiente entre su economía y el comportamiento climático el Gobierno de Colombia⁶⁹ ha manifestado su

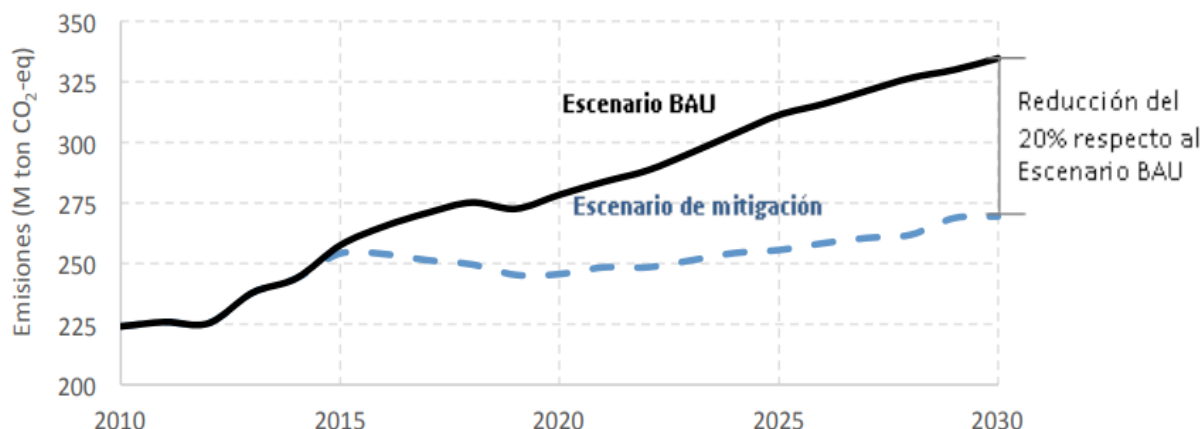
⁶⁷ MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, V Informe nacional de biodiversidad de Colombia ante el convenio de diversidad biológica. {En línea}. {Consultado el 03 de Noviembre del 2018} Disponible en: (<http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp-co-informe-biodiversidad-2014.pdf>)

⁶⁸ IDEAM, Inventario Nacional y Departamental de Gases Efecto Invernadero en Colombia. {En línea}. {Consultado el 03 de Noviembre del 2018} Disponible en: (<http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023634/INGEI.pdf>)

⁶⁹ NACIONES UNIDAS SOBRE CAMBIOCLIMATICO, Gobierno de Colombia. {En línea}. {Consultado el 21 de Febrero del 2018} Disponible en:

compromiso en reducir un 20% de sus emisiones totales para el año 2.030 como lo explica el siguiente gráfico.

Gráfico 11. Meta de reducción de gases efecto invernadero en un 20% proyectada al 2.030



Fuente: unfccc (Unidos por el clima)

Considerando el “BAU” como la desviación con respecto al escenario proyectado al 2.030, este escenario de mitigación contempla los seis tipos de gases efecto invernadero que son: FS₆, CH₄, N₂O, HFCs, PFCs y el CO₂, este último es uno de los más contaminantes y de los que se encuentra en mayor proporción en la atmósfera según el Inventario Nacional de Gases Efecto Invernadero⁷⁰, siendo producido en mayor medida por los motores que utilizan combustible fósil, biomasa en hornos, calderas, carboneras, durante la extracción y producción de petróleo, en las industrias manufactureras de hierro, acero, sustancias químicas, papel, procesamiento de alimentos, bebidas, tabaco, maquinaria, madera, textiles y cuero, además de la producción de estos gases en el sector de transporte ya sea para el grupo de aviación o para transporte terrestre que abarca desde camiones para servicio pesado hasta motocicletas, lo que dirige la atención hacia las motos de la compañía Honda que según lo impuesto por el Ministerio de Ambiente⁷¹ deben cumplir con los estándares de emisión Euro IV que disminuyen la emisión de material particulado para motores de ciclo diésel.

(<http://www4.unfccc.int/submissions/INDC/Published%20Documents/Colombia/1/INDC%20Colombia.pdf>)

⁷⁰ INVENTARIO NACIONAL DE GEI, Comunicación nacional de cambio climático. {En línea}. {Consultado el 03 de Febrero del 2018} Disponible en:

(http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023421/cartilla_INGEI.pdf)

⁷¹ Ministerio de Ambiente, Reducción de emisiones. {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018} Disponible en:

(<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1653:minambiente-exige-la-incorporacion-de-vehiculos>)

Tabla 4. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

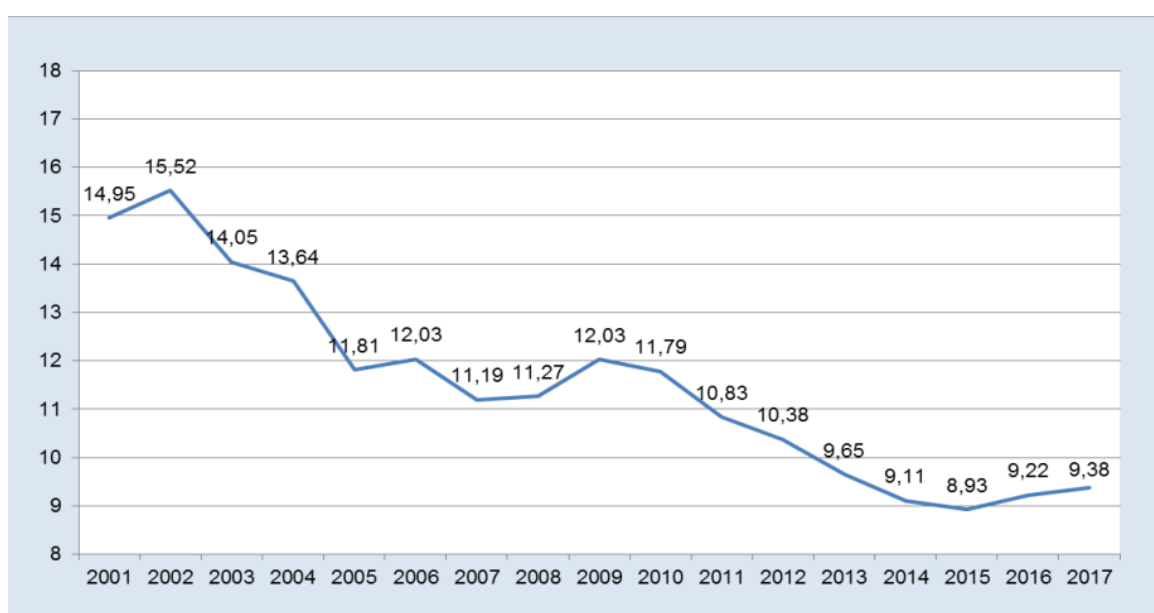
Entorno Ambiental	Impacto							Descripción
	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo	
Normatividad ambiental			X		X			Esta variable representa una oportunidad mayor ya que las motocicletas Honda tienen la certificación Euro II la cual promueve el manejo eficaz de los motores 4 tiempos generando menor producción de monóxido de carbono.
Gases invernadero				X		X		De acuerdo a la normatividad, este aspecto se toma como una oportunidad menor ya que cuenta con la tecnología HET (Honda Ecology Technology) que optimiza los gases producidos por las motocicletas Honda.

Fuente: elaboración propia

9.4. Entorno Económico

El desempleo es un indicador clave para medir el nivel de desarrollo de una economía, convirtiéndose éste en un posible flagelo o en el aliciente necesario de un gobierno para ganar credibilidad ante los ciudadanos de a pie, a nivel nacional en los últimos 15 años tomando el año 2001 hasta el 2015 es notoria una tendencia bajista, no obstante se presenta una pequeña elevación para el año 2016 y 2017 como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 12. Tasa de desempleo en Colombia: Total nacional



Fuente: Banco de la República de Colombia

El desempleo en nuestro país alcanzó el pico más alto en el año 2002 con un 15,52% lo anterior pudo ser causado por el cambio de gobierno vivido en ese año además del conflicto armado interno, a partir de este año empezó una tendencia decreciente por las medidas de tipo social y económico tomadas en ese entonces, sin embargo en el año 2008 se presentó una crisis financiera a razón del mal manejo de créditos inmobiliarios a nivel internacional, en Colombia algunos factores que sustentaron la crisis fueron: la lenta ejecución de obras civiles, el incremento en los costos de la materia prima, aumento en el precio de los alimentos y las altas tasas de interés.

Para el año 2010 se realizó otro cambio de gobierno el que concentró sus esfuerzos en disminuir la tasa de desempleo valiéndose del impulso a sectores intensivos en mano de obra como lo es el de la construcción y el minero

energético. Fue en el 2015 donde el desempleo encontró su posición más baja con un 8,9% con las ramas de Servicios Comunales, el Sector Agropecuario y Actividades Inmobiliarias las que jalonaron la economía, después de este desplome el desempleo ha venido incrementando paulatinamente en los años venideros cerrando el 2017 con un 9,4%.

En lo relacionado a la tasa de desempleo por departamentos para el periodo 2016 se visualiza el siguiente gráfico.

Tabla 5. Indicadores de mercado laboral total nacional, departamentos y Bogotá D.C. 2015 – 2016

DOMINIO	2015			2016			Variación TD
	TGP	TO	TD	TGP	TO	TD	
Quindío	63,3	55,2	12,9	64,8	55,7	13,9	+
Norte de Santander	59,2	51,8	12,5	59,5	52,0	12,6	+
Cesar	56,5	51,4	8,9	56,5	50,1	11,5	+
Valle del Cauca	66,9	59,6	11,0	66,5	59,1	11,2	+
Meta	64,0	57,4	10,2	62,8	56,0	10,8	+
Chocó	48,7	43,3	11,0	51,0	45,6	10,7	-
Tolima	68,4	61,3	10,4	68,9	61,8	10,3	-
Córdoba	62,4	58,6	6,0	60,5	54,6	9,7	+
Antioquia	62,7	56,9	9,2	62,3	56,3	9,6	+
Sucre	57,6	52,8	8,3	60,1	54,4	9,4	+
Bogotá D.C.	71,6	65,4	8,7	70,8	64,2	9,3	+
Caldas	56,7	51,9	8,4	55,8	50,6	9,3	+
Risaralda	62,6	56,0	10,5	63,8	57,9	9,3	-
Total Nacional	64,7	59,0	8,9	64,5	58,5	9,2	+
La Guajira	67,6	62,7	7,2	68,0	61,8	9,1	+
Magdalena	57,1	52,9	7,4	57,3	52,5	8,4	+
Cundinamarca	71,4	65,8	7,9	69,8	64,2	8,1	+
Huila	64,2	59,3	7,6	63,4	58,4	8,0	+
Cauca	59,6	53,6	10,1	60,0	55,3	7,9	-
Caquetá	54,9	50,7	7,8	59,7	55,1	7,6	-
Atlántico	63,4	58,4	8,0	63,7	58,8	7,6	-
Nariño	68,4	62,1	9,2	69,4	64,1	7,6	-
Santander	68,7	64,1	6,7	68,9	63,9	7,3	+
Boyacá	63,0	59,1	6,2	59,6	55,4	7,0	+
Bolívar	59,6	55,4	7,0	59,2	55,2	6,8	-

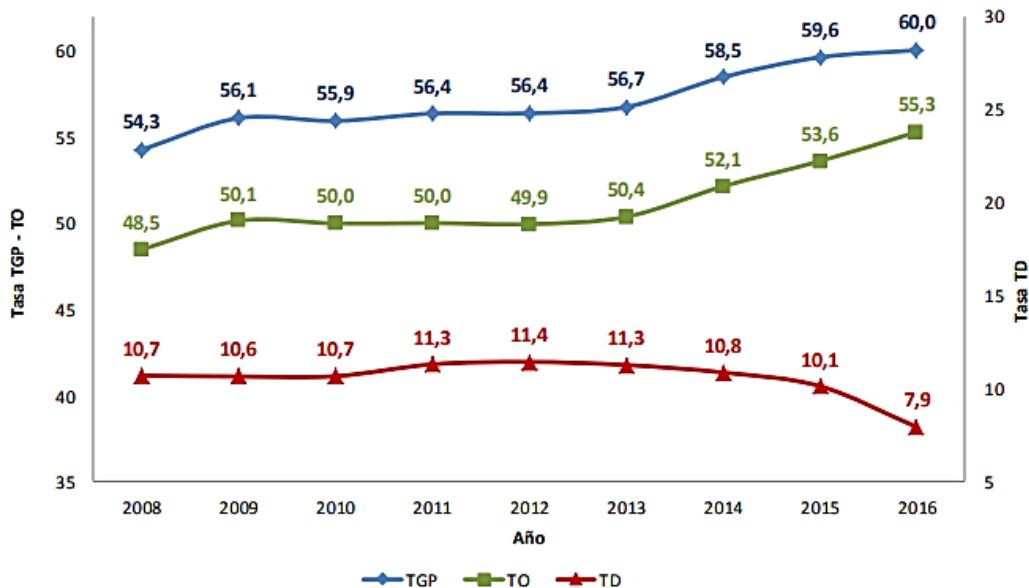
Fuente: DANE

De acuerdo a la gráfica anterior del DANE⁷² en el periodo 2016 los departamentos con mayor tasa de desempleo fueron Quindío con 13,9%, Norte de Santander con 12,6% y Cesar 11,5% sobresaliendo este último dado que mostró una variación de 2,6 puntos entre el año 2015 y 2016, mientras que los departamentos con menor tasa fueron Bolívar, Boyacá y Santander con 6,8%,

⁷² DANE, Mercado laboral por departamentos 2016. {En línea}. {Consultado el 21 de Febrero del 2018}
 Disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_16.pdf)

7,0% y 7,3% respectivamente.

Gráfico 13. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Cauca 2008 al 2016.



Fuente: DANE

Orientando la atención hacia el departamento del Cauca en el periodo de estudio 2008 – 2016 se visualiza que la tasa de desempleo sigue un comportamiento bajista a partir del año 2012 produciendo una gran caída en el lapso comprendido entre 2015 y 2016 de 2,2 puntos. De la misma forma en que la tasa de desempleo muestra un descenso, la tasa de ocupación del departamento evidencia un incremento desde el año 2012 en adelante puesto que estas son variables inversas, lo que puede entenderse como un crecimiento de la población ocupada para esos periodos.

En la variable PIB a nivel nacional según datos del DANE⁷³ publicados el 15 de Febrero del 2018, el país obtuvo un total de \$ 855,4 billones de pesos lo cual significó un crecimiento de la economía colombiana de un 2,0%, siendo Bogotá D.C. como la economía con mayor participación a nivel nacional con un 24,7%, en segundo lugar se encuentra Antioquia con 14,0% y Valle del Cauca con 9,8%, solamente la suma de estas tres economías representó casi el 50% del total nacional. A una escala departamental la tasa de crecimiento para el 2016

⁷³ DANE, Cuentas departamentales PIB 2016. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018}

Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ PIB/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016provisional.pdf)

esta distribuida de la siguiente forma.

Tabla 6. Tasa global de crecimiento departamental y participación en el PIB nacional año 2016.

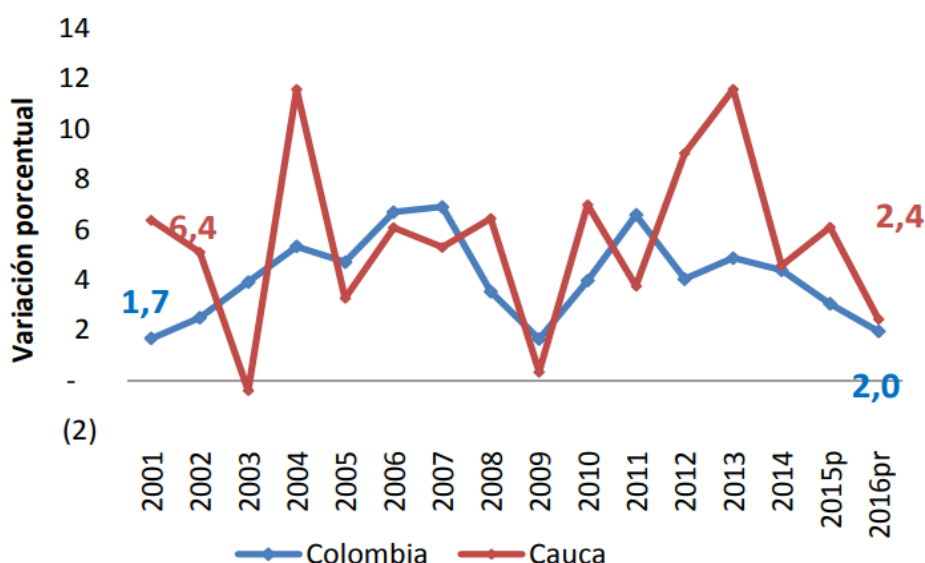
TOTAL COLOMBIA	Tasa de crecimiento %*	Participación %**
	2,0	100
Bolívar	10,1	4,1
Risaralda	5,3	1,5
Caquetá	4,8	0,5
San Andrés y Providencia	4,6	0,2
Atlántico	3,8	4,2
Norte Santander	3,7	1,7
Cesar	3,6	1,9
Quindío	3,3	0,8
Cauca	3,2	1,8
Valle	3,1	9,8
Chocó	2,9	0,4
Bogotá D.C.	2,9	25,7
Antioquia	2,8	14,0
Cundinamarca	2,7	5,3
Córdoba	2,4	1,8
Amazonas	2,3	0,1
Tolima	2,0	2,2
Caldas	2,0	1,5
Guainía	1,9	0,0
Vichada	1,8	0,1
Nariño	1,6	1,6
Magdalena	1,4	1,3
Huila	1,3	1,8
Vaupés	1,3	0,0
Boyacá	0,9	3,0
Santander	0,3	7,5
Guaviare	0,2	0,1
Sucre	0,2	0,8
La Guajira	-1,7	1,0
Arauca	-4,6	0,5
Putumayo	-6,6	0,3
Casanare	-7,4	1,3
Meta	-7,6	3,0

Fuente: DANE

De los incrementos en el 2016 sobresale lo ocurrido en el departamento de Bolívar con 10,1 puntos porcentuales en relación al año inmediatamente anterior, esto debido al desarrollo de su industria manufacturera, Risaralda con 5,3% y Caquetá con 4,8% puntos atribuyen su aumento a la construcción, por otra parte los lugares en los que se obtuvieron cifras negativas fueron la Guajira, Arauca, Putumayo, Casanare y Meta con -1,7%, -4,6%, -6,6%, -7,4% y -7,6% respectivamente.

El departamento del Cauca en su aporte al PIB nacional a lo largo del intervalo 2001 al 2016 revela una conducta variable tal como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 14. Variación anual del PIB departamento del Cauca 2001 – 2016.



Fuente: DANE

El Cauca basa su estructura sectorial de PIB⁷⁴ de la siguiente forma: Servicios financieros (13,6%), Servicios sociales comunales y personales (21,5%), Industria manufacturera (15,5%), Minas y canteras (2,0%), Derechos e impuestos (8,5%), Comercio y reparación (2,7%), Construcción (15,1%), Agropecuarios (9,9%), Transporte almacenamiento y comunicaciones (3,3%), Electricidad gas y agua (2,8%) y Restaurantes y hoteles (5,2%).

El concesionario Supermotos de Santander de Quilichao a razón de su actividad económica hace parte del sector Comercio y reparación que constituye solamente el 2,7% del total departamental, por lo que no es considerado un factor de peso en su bajo aporte al PIB, además de acuerdo a cifras del DANE⁷⁵ publicadas el 14 de Febrero del 2018 en su Encuesta de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos la variable de contribución de vehículos automotores y motocicletas tuvo una participación negativa del 7,0% como lo plantea el siguiente gráfico.

⁷⁴ MinCIT, Producto Interno Bruto departamento del Cauca. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en: (http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77510&name=PerfiI_departamento_Cauca.pdf&prefijo=file)

⁷⁵ DANE, Encuesta Mensual de Comercio al por menor. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_dic17.pdf)

Tabla 7. Variación y contribución año corrido de las ventas reales, según grupos de mercancías.

Total nacional

Enero – Diciembre 2017 / 2016.

Líneas de mercancías	Variación	%	Contribución a las ventas PP
Total comercio minorista	-0,9		-0,9
Vehículos automotores y motocicletas	-7,0		-0,9
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-7,3		-0,7
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	-7,4		-0,2
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	-4,4		-0,2
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-5,4		-0,1
Productos farmacéuticos y medicinales	-2,7		-0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	-4,1		-0,1
Combustibles para vehículos automotores	-0,4		-0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-4,0		0,0
Prendas de vestir y textiles	-0,5		0,0
Productos para el aseo del hogar	1,2		0,0
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	1,9		0,0
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	1,8		0,1
Electrodomésticos, muebles para el hogar y Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	4,5		0,5
Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	4,2		0,9

Fuente: DANE

Tabla 8. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

Económico	Impacto							Descripción
	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo	
PIB nacional				X			X	El PIB del departamento del Cauca con relación al nacional ha experimentado inestabilidad durante el periodo de análisis 2001 – 2016, obteniendo picos altos en los años 2004 y 2013, no obstante el Cauca no ha representado un aporte importante a nivel nacional.
PIB departamental				X			X	La compañía Supermotos Quilichao pertenece al sector Comercio y Reparación, el cual no cuenta con mucha relevancia o peso porcentual en el PIB del departamento del Cauca.
Tasa de desempleo		X				X		Este es un factor de certidumbre económica para la compañía Supermotos Quilichao pues la tasa de desempleo para el departamento ha venido disminuyendo a lo largo del periodo de análisis 2001 – 2016, lo que hace referencia a que hay mayor cantidad de personas con capacidad adquisitiva que hacen parte de un mercado potencial.

Fuente: Elaboración propia

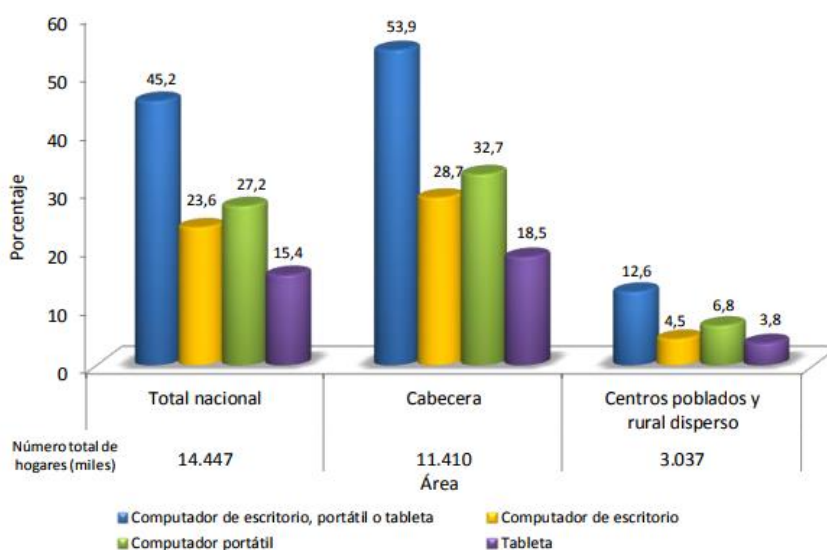
9.5. Entorno Tecnológico

La medición de la tenencia y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares de todo el territorio colombiano es un cálculo importante para sostener una noción sobre el acceso a información relacionada con la búsqueda de empleo, comunicación y mejora económica, además de la diversidad de estrategias de marketing que las organizaciones pueden desarrollar, ofreciendo un sin límite de productos a los diferentes sectores del mercado nacional desde champús para el cabello hasta automóviles y motocicletas, lo anterior con la necesidad de monitorear las dinámicas de la sociedad frente al desarrollo tecnológico presente en el territorio.

La entidad responsable de recopilar dicha información a lo largo del país es el DANE⁷⁶ en su reporte de Indicadores Básicos de Tenencia y uso de Tecnologías que se hace público en el mes de Abril de cada año posterior al periodo estudiado, la información expuesta reveló que el porcentaje de hogares que poseen computador de escritorio son el 45,2% del total nacional, portátil o tableta, 53,9% en cabeceras y 12,6% en centros poblados y rural disperso como lo representa la siguiente gráfica.

⁷⁶ DANE, Boletín Técnico Bogotá D.C. 7 de Abril de 2017. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en:
(http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2016.pdf)

Gráfico 15. Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso 2016.

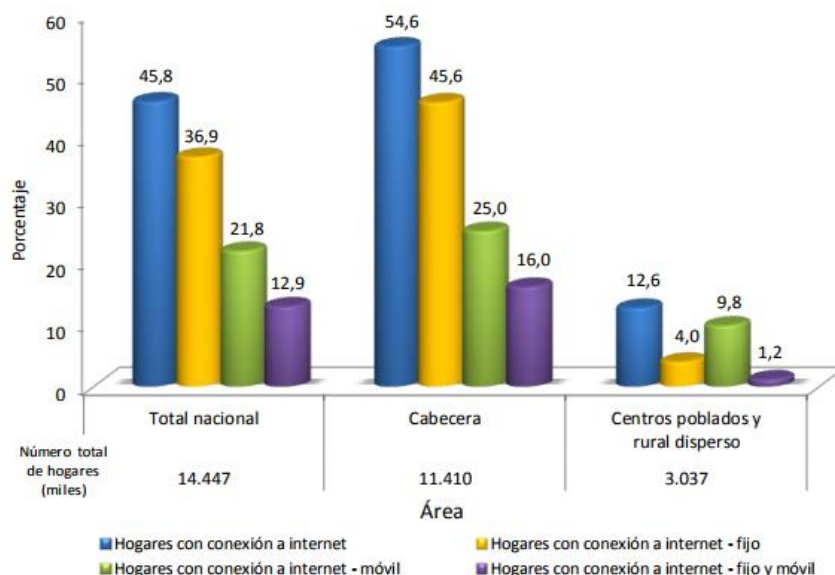


Fuente: DANE

En esta etapa del estudio el DANE argumenta que la principal razón por la que los hogares no adquirieron computador de escritorio, computador portátil o tableta, fue debido a un elevado costo con un 46,9%, por el total nacional, la otra razón fue la falta de interés en su adquisición 35,8% y por el desconocimiento de su uso 13,6%.

En la siguiente fase se analiza los Hogares que Poseen Conexión a Internet, que para el total nacional fue 45,8%, en las cabeceras 54,6% y un 12,6% en centros rurales y dispersos, siendo el costo elevado la principal razón por la que los hogares no obtuvieron esta conexión en el total nacional, los hogares no lo consideran necesario 33,7%, no saben usarlo 5,7%, los hogares que no acceden a razón de que no cuentan con un dispositivo para conectarse 5,5% y los hogares que no cuentan con cobertura de internet en la zona 4,7%.

Gráfico 16. Proporción de hogares que poseen conexión a Internet según tipo de conexión Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso 2016.

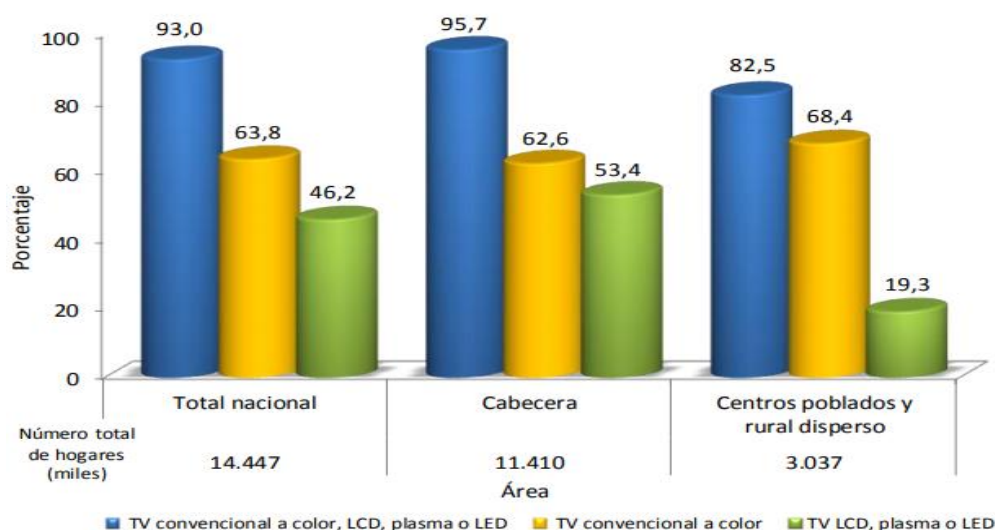


Fuente: DANE

El DANE en su informe destacó las principales regiones en el uso de internet, posicionándose Bogotá en el primer lugar con un 72,9%, en un segundo lugar Valle del Cauca 65,2%, San Andrés, Orinoquía - Amazonía y Antioquia con 63,2%; 61,5%; 58,6% respectivamente, reportando que el rango de edad con mayor uso de internet fue entre 12 y 24 años con una ponderación de 82,8%, a continuación el grupo de 25 a 54 años 60,2% y por último los de 5 a 11 años con 55,1%.

También se analizaron los Hogares que Poseen Televisor a Color y Servicio de TV por Cable, Satelital o IPV, que para el 2016 fue del 93,0% del total nacional con un televisor convencional a color, LCD, plasma o LED, en las cabeceras un 95,7% y un 82,5% en centros poblados y rural disperso como lo enseña el siguiente gráfico.

Gráfico 17. Proporción de hogares que poseen televisor a color convencional, LCD, plasma, o LED Total Nacional, Cabecera y Centros poblados y rural disperso 2016.



Fuente: DANE

Los datos informáticos antes suministrados poseen una relación directa con la facilidad con la que las entidades ya sean gubernamentales o de carácter privado pueden extender su alcance hasta llegar a las casas de los colombianos, como se vio anteriormente en la estadística sobre los hogares que poseen conexión a internet la mayor concentración de personas se encuentra en las cabeceras o zonas urbanas alrededor del país dejando de lado lo rural, no obstante conforme a la información demográfica del departamento del Cauca antes citada existen más caucanos en el área campestre que en otros lugares por lo que la empresa Supermotos Quilichao debe desarrollar tácticas publicitarias basándose en otros medios informáticos o comerciales para poder atacar su mercado objetivo.

Tabla 9. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

Impacto							
Entorno Tecnológico	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo
Uso de internet				X		X	
Uso del televisor			X		X		
Descripción							
A razón de que la mayor parte de la población del Cauca está en zona rural que por tendencia nacional posee un nivel de conexión a internet bajo el concesionario Supermotos Quilichao tendría que elegir otro tipo de estrategias promocionales diferente a la virtual.							
La compañía en cuestión puede promover todos sus productos a través de la televisión teniendo en cuenta que tanto la población de las cabeceras como la rural cuenta con este medio.							

Fuente: Elaboración propia

9.6. Entorno Gubernamental

En el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos se desarrolló la Reforma Tributaria⁷⁷ que buscó obtener una revisión detallada en materia fiscal a lo largo y ancho del territorio nacional, proyectando logros en el control, lo estratégico y competitivo evitando la evasión de impuestos con miras al aumento de empleos formales y la diversificación de la economía.

En lo relacionado a las compañías colombianas la Reforma Tributaria realizó modificaciones concernientes a la unificación de impuestos, eliminando el CREE, la sobretasa al CREE y el impuesto a la riqueza a partir del 2019, permaneciendo solo el impuesto a la renta. También se actualiza el método tributario con la implantación de las NIIF en la contabilidad, además las sociedades podrán deducir del impuesto de renta el IVA sobre los bienes de capital usados en actividades productivas, las sociedades contarán con una tarifa única de 33% a partir del 2019.

De manera conjunta se realizaron cambios en los aportes a educación, impuesto al consumo, mejora del sistema de salud, impuestos verdes, cambios en el IVA sin dejar de lado los incentivos tributarios para el postconflicto.

En el panorama nacional actual se generó otro incentivo para el fomento de la creación del empleo formal gracias a la firma del Decreto 639 de 2017 que reglamenta el artículo 03 de la Ley 1780 de 2016 (Ley Pro joven, “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”⁷⁸) que reglamenta la exoneración del pago de la matrícula mercantil y la primera renovación para las pequeñas nuevas compañías con inicio de su actividad económica a partir del 02 de Mayo del 2016 promoviendo así las iniciativas de emprendedores que buscan alternativas diferentes con la creación de nuevos puestos de trabajo.

⁷⁷ DIAN, Abecé Reforma Tributaria. {En línea}. {Consultado el 19 de Noviembre del 2017} Disponible en: (https://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf)

⁷⁸ PRESIDENCIA, Ley No. 1780 02 de Mayo 2016. {En línea}. {Consultado el 18 de Noviembre del 2017} Disponible en: (<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>)

Tabla 10. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

Impacto							
Entorno Gubernamental	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo
Reforma tributaria				X			X
Si la empresa tiene en cuenta la posibilidad de reinsertar personal a la sociedad incorporándolo a su equipo de trabajo puede obtener beneficios tributarios.							

Fuente: Elaboración propia

9.7. Entorno Jurídico

En este entorno se encuentra reglamentación relacionada con la emisión de gases a la atmósfera dentro del territorio nacional.

Tabla 11. Reglamentación del entorno jurídico.

Reglamentación	Descripción
Resolución No. 1111 del 2017	Se fijan los nuevos estándares mínimos que, de forma obligatoria, deben cumplir las empresas en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) ⁷⁹
Decreto 2548 del 2014	Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) ⁸⁰
Decreto 1443 del 2014	Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo ⁸¹

⁷⁹ Ministerio de Trabajo, Resolución No. 1111 del 2017. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111-est%C3%A1ndares+m%C3%ADimos-marzo+27.pdf>)

⁸⁰ ALCALDIA DE BOGOTÁ, Decreto 2548 del 2014. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60296>)

⁸¹ Ministerio del Trabajo, Decreto 1443 del 2014. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>)

Resolución 1111 de 2013	Se exige la incorporación de vehículos con motor ciclo diesel que cumplen los estándares de emisión Euro IV ⁸²
Ley 1581 del 2012	Habeas data, protección de datos personales ⁸³
Código Sustantivo del Trabajo Art. 104	Reglamento interno de trabajo, conjunto de normas que determinan las condiciones bajo las cuales se desenvuelve la relación laboral ⁸⁴
Resolución 005 de 1996	Reglamenta niveles permisibles de emisión de contaminantes por fuentes móviles ⁸⁵
Decreto 948 de 1995	Normas para la protección y control de la calidad del aire ⁸⁶
Resolución 1351 de 1995	Se adopta la declaración denominada Informe de Estado de Emisiones-IE1 ⁸⁷

⁸² Minambiente, Resolución 1111 de 2013. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en:

(<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1653:minambiente-exige-la-incorporacion-de-vehiculos>)

⁸³ ALCALDIA DE BOGOTÁ, Ley 1581 del 2012. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en:

(<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981>)

⁸⁴ Ministerio de Justicia, Código Sustantivo del Trabajo. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>)

⁸⁵ Unidad de Planeación Minero Energética UPME, Normatividad Ambiental. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_6_Normatividad_sobre_el_recurso_atmo)

⁸⁶ Unidad de Planeación Minero Energética UPME. Ibíd.

⁸⁷ Unidad de Planeación Minero Energética UPME. Ibíd.

Tabla 12. Identificación de oportunidades o amenazas del entorno

A continuación se presenta un cuadro calificativo que valora las diferentes variables planteadas en el entorno como Amenaza Mayor (A.M.), Amenaza Menor (a.m.), Oportunidad Mayor (O.M.) y Oportunidad Menor (o.m.), brindando una idea con relación al nivel de afectación o beneficio que puede tener para la empresa Supermotos Quilichao.

Impacto								
Entorno Jurídico	A.M.	a.m.	O.M.	o.m.	Alto	Medio	Bajo	Descripción
Decreto 1443 del 2014	X				X			Si la compañía no cumple con lo establecido puede sufrir sanciones de tipo económico por parte del ente regulatorio.
Ley 1581 del 2012	X				X			De hacer caso omiso a esta reglamentación la compañía puede ser multada por más de mil millones de pesos.
Código Sustantivo del Trabajo Art. 104	X				X			La empresa puede incurrir en sanciones o fuertes llamados de atención frente al Ministerio del Trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión general del análisis de entornos desarrollado anteriormente se evidencia una propensión favorable respecto a las oportunidades que tiene la compañía con relación a su entorno, algunos de los elementos más sobresalientes relacionados con los resultados del análisis fueron capacidad de compra masculina, mayor que la femenina, este entorno nos muestra que los caucanos son predominantemente jóvenes con una ligera propensión masculina, los hombres compran motos Honda en mayor cantidad, sin embargo la población femenina constituye un mercado a explotar por sus características de cuantía, capacidad adquisitiva e impulso de compra.

Desde el punto de vista demográfico se observó que la población del área urbana aumenta conforme avanza el tiempo siendo imperativo para el concesionario de motos aprovechar la afluencia de personas que buscan una alternativa para movilizarse.

En lo económico se encontró que en lo relacionado a la tasa de desempleo para el departamento del Cauca se ha presentado una tendencia a la baja durante los últimos 10 años lo que implica que existen más personas laboralmente ocupadas con una mayor capacidad adquisitiva.

Se descubrió también que la compañía tiene la posibilidad de realizar campañas publicitarias mediante servicio de televisión o radio en lugar de internet considerando que la mayor parte del municipio se encuentra en zona rural la que posee un bajo nivel de conectividad.

La importancia del estudio de entornos radica en que si una compañía espera ser competitiva en el desarrollo de su actividad económica debe dar cumplimiento a los objetivos planteados y esto se logra permaneciendo al pendiente de los movimientos que presenta el mercado, dando cuenta de las oportunidades o posibles amenazas resultantes, en caso contrario si se ignora el entorno los resultados con relación a las metas planteadas van a ser insatisfactorios de manera tal que van a ejercer presión, estrés e incertidumbre en el trabajador el cual va a desarrollar interacciones cargadas de preocupación, ansiedad, tensión y angustia con su equipo de trabajo lo que influye de forma negativa en el ambiente organizacional.

10. Análisis del Sector

El sector comercial en Colombia:

Para el sector comercial, lo corrido del año 2017 no ha sido de los mejores periodos, la variación acumulada del comercio al por menor muestra cómo pocos subsectores aportan mínimamente a la economía del país, Según estadísticas del DANE, en el año 2017, las ventas disminuyeron en un 0,9%, comparado con el año 2016.

Tabla 13. Variación de Ventas total nacional 2016 - 2017

Ventas	Anual		Año corrido	
	Dic 16 / Dic 15	Dic 17 / Dic 16	Ene – Dic 16 / Ene – Dic 15	Ene – Dic 17 / Ene – Dic 16
Total comercio al por menor	6,2	-3,8	1,6	-0,9
Total comercio al por menor sin vehículos	2,3	0,0	1,9	-0,1
Total comercio al por menor sin combustibles	7,3	-4,2	1,6	-1,1
Total comercio al por menor sin combustibles ni vehículos	2,9	0,2	2,0	0,0
Total Personal ocupado	3,0	-0,1	3,0	1,8

Fuente: DANE

Tan solo 5 de los 15 elementos que rigen el comercio al por menor, incrementaron sus tasas, estos fueron: Electrodomésticos, muebles y de eq. Oficina (4,5%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (4,2%), Bebidas alcohólicas-cigarrillos (1,9%), Otras mercancías para uso personal y doméstico (1,8%) y Aseo del hogar (1,2%). Esto se ve manifestado por el DANE en el siguiente gráfico.

Tabla 14. Variación y contribución año corrido de las ventas reales, según grupos de mercancías.

Total nacional

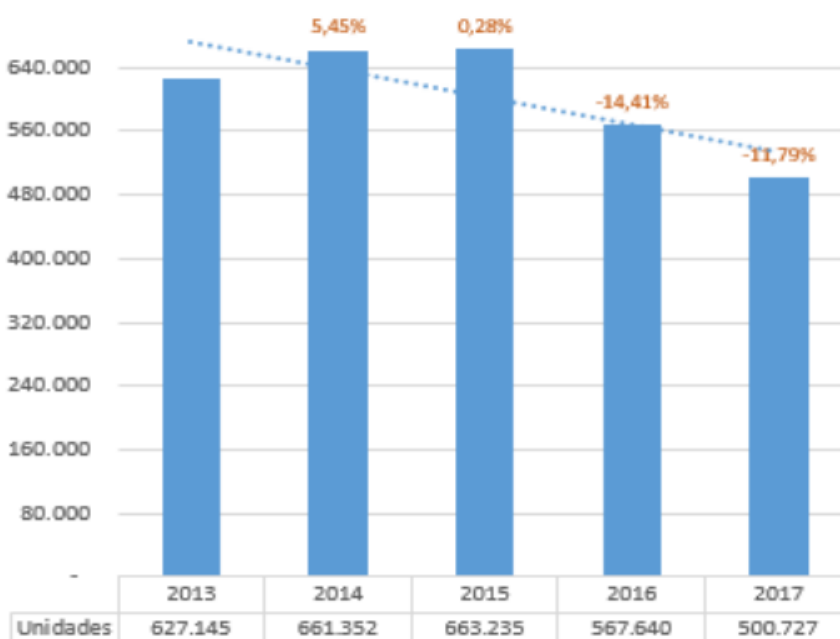
Enero – Diciembre 2017 / 2016.

Líneas de mercancías	Variación	%	Contribución a las ventas PP
Total comercio minorista	-0,9		-0,9
Vehículos automotores y motocicletas	-7,0		-0,9
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-7,3		-0,7
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	-7,4		-0,2
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	-4,4		-0,2
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-5,4		-0,1
Productos farmacéuticos y medicinales	-2,7		-0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	-4,1		-0,1
Combustibles para vehículos automotores	-0,4		-0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-4,0		0,0
Prendas de vestir y textiles	-0,5		0,0
Productos para el aseo del hogar	1,2		0,0
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y productos del tabaco	1,9		0,0
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	1,8		0,1
Electrodomésticos, muebles para el hogar y Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	4,5		0,5
Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	4,2		0,9

Fuente: DANE

Precisamente, el comercio de motocicletas en Colombia no está pasando por su mejor momento, en el año 2017 disminuyó sus ventas en un -11,79% comparado con año 2016, el último año en el que los resultados fueron positivos de un año a otro, fue en 2015 cuando comparado con el 2014 aumentaron las ventas en un 0,28% llegando así a 663.235 motocicletas vendidas, el punto más alto en los últimos 5 años.

Gráfico 18. Matrícula de motocicletas acumulado al mes de Diciembre 2013 - 2017



Fuente: DANE

A principios del año 2017, a pesar del bajón que tuvo enero en el comercio de estos automotores, se estimaba que en los meses siguientes el PIB se recuperara formidablemente y el Índice de Confianza de los Consumidores elevaría sus niveles, esto traería como consecuencia una mejora en las ventas de motocicletas. Aunque no se niega que el progreso si ha existido, las ventas de estos automotores no se han visto beneficiadas completamente, pues la economía de este sector se está viendo afectada negativamente y las ventas cada vez son menores.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) al mes de Diciembre de 2017 sumó 4 puntos porcentuales respecto al mes anterior y 4,7 frente al mismo periodo del año 2016, concluyendo en un -6.0%, siendo así, el valor más alto del año 2017. Sin embargo, el sector Comercial de motocicletas no se relaciona directamente proporcional con el ICC, pues las ventas siguen en declive.

Tabla 15. Evolución de los componentes del ICC Diciembre 2015 - 2017

Variable / Balance %	2015	2016	2017	
	Diciembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre
Índice de Confianza del Consumidor - ICC	1,1	-10,7	-10,0	-6,0
A. Índice de Expectativas del Consumidor - IEC	5,1	-16,1	-9,0	-5,1
- ¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	35,2	12,1	22,1	26,7
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-12,0	-33,1	-32,2	-30,5
-Dentro de 12 meses. ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	-7,9	-27,2	-17,1	-11,6
B. Índice de Condiciones Económicas - ICE	-5,0	-2,6	-11,4	-7,3
- ¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	7,0	-3,6	-15,8	0,5
- ¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	-17,0	-1,6	-6,9	-15,1

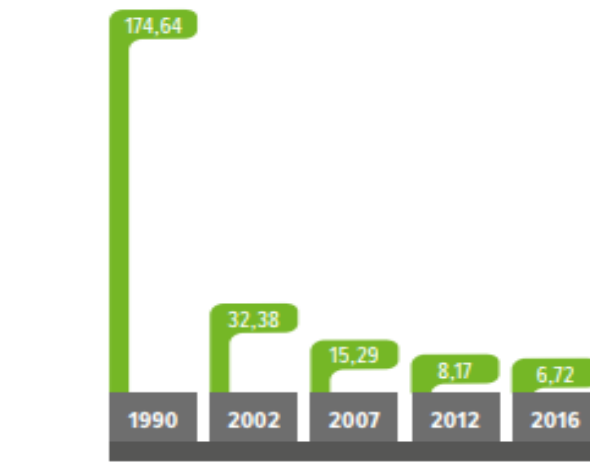
Fuente: Fedesarrollo

Comercio de motocicletas a nivel nacional:

El mercado de motocicletas a nivel nacional, según datos de la ANDI, ha incrementado considerablemente en las últimas dos décadas, al año 2016 se cuenta con un aproximado de 7,2 millones de motocicletas en el país, o sea, 1

motocicleta por cada 6,7 colombianos. Grafica #⁸⁸

Gráfico 19. Motocicletas en Colombia últimas dos décadas a 2016



Fuente: DANE

De hecho, encontramos que el mercado de motocicletas de 2017 en Colombia⁸⁹ está dividido de la siguiente manera: BAJAJ, lidera el mercado con una participación del 26,0%, seguido por YAMAHA que aporta al mercado un 18,8%, HONDA con un 16,3%, el 13,0% le pertenece a AKT en el cuarto lugar, la quinta plaza le corresponde a SUZUKI con 7,6% y por último se encuentran KYMCO, HERO, TVS y VICTORY con 4,7%, 3,8%, 3,8% y 2,1% respectivamente. El porcentaje restante se agrupa en la categoría de otros que se refieren a marcas tales como KAWASAKI, SIGMA, KEEWAY, etc.

⁸⁸ ANDI; Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país; 2017; {en línea}; Consultado el 03 de Noviembre de 2017; Disponible en

(<http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>)

⁸⁹ ANDEMOS; Informe de Motos 2017-12; {en línea}; Consultado el 19 de febrero de 2018; Disponible en (<http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Motos-2017-12.pdf>)

Tabla 16. Participación de Mercado 2017 del Sector Motocicletas.

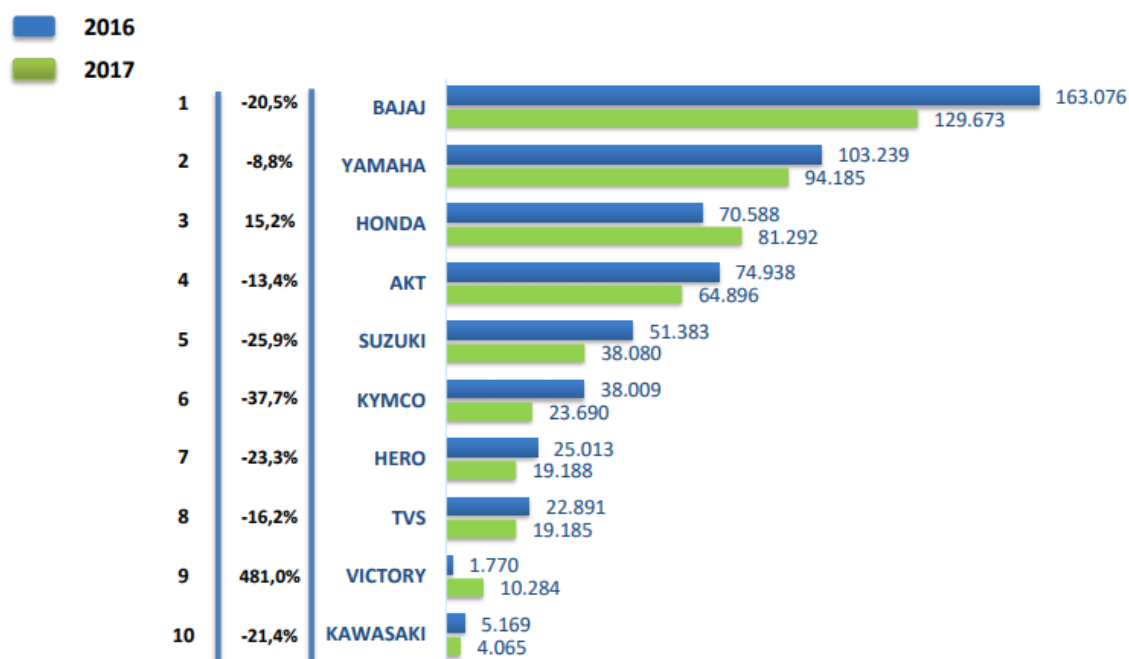
Ranking	Marca	2016	2017	Variacion	Market Share
1	BAJAJ	163.076	129.673	-20,5%	26,0%
2	YAMAHA	103.239	94.185	-8,8%	18,8%
3	HONDA	70.588	81.292	15,2%	16,3%
4	AKT	74.938	64.896	-13,4%	13,0%
5	SUZUKI	51.383	38.080	-25,9%	7,6%
6	KYMCO	38.009	23.690	-37,7%	4,7%
7	HERO	25.013	19.188	-23,3%	3,8%
8	TVS	22.891	19.185	-16,2%	3,8%
9	VICTORY	1.770	10.284	481,0%	2,1%
10	KAWASAKI	5.169	4.065	-21,4%	0,8%
11	SIGMA	4.563	3.262	-28,5%	0,7%
12	KEEWAY	2.515	2.304	-8,4%	0,5%
13	SYM	2.016	2.057	2,0%	0,4%
14	KTM	1.792	1.655	-7,6%	0,3%
15	BMW	1.097	1.134	3,4%	0,2%
16	ROYAL ENFIELD	650	1.080	66,2%	0,2%
17	AYCO	713	654	-8,3%	0,1%
18	TONGKO	814	647	-20,5%	0,1%
19	PIAGGIO	296	257	-13,2%	0,1%
20	DUCATI	226	198	-12,4%	0,0%
	OTRAS	3.723	1.906	-48,8%	0,4%
Total general		574.481	499.692	-13,0%	100,0%

Fuente: ANDEMOS

Aunque, el 2017 no fue un buen año, de las marcas que estan en el Top 10 de participacion de mercado solo dos se destacan en crecimiento de ventas respecto al año 2016, Honda escalo una posicion en participacion de mercado, alcanzando un 16,3% y obteniendo un crecimiento en ventas de 15,6%, asimismo las ventas de Victory aumentaron un 481,0%, siendo la marca que mas incremento su comercio. Sin embargo, Bajaj sigue siendo lider en el mercado aunque haya disminuido un 20,5% las ventas, tal como lo explica el grafico 20⁹⁰

⁹⁰ Ibid

Gráfico 20. Variación en Ventas por Marca de Motocicletas Entre 2016 y 2017



Fuente: ANDEMOS

Resultados como los anteriores demuestran el gran esfuerzo que implementan marcas como Honda y Victory para salir victoriosos en un mercado que está intimidando al comercio de motocicletas en general.

Por otra parte, los departamentos con mayor número de motocicletas nuevas registradas en el año 2017 fueron Antioquia y Cundinamarca con 88.905 y 75.688 unidades respectivamente; el Cauca se encuentra en la novena posición contando con 15.697 matrículas de motos nuevas obteniendo una variación de -16,6%, resultado que genera impresiones negativas y preocupantes para las organización y/u concesionarios que comercializan motos nuevas, ya que a nivel nacional, la variación total también fue negativa, tal como lo presenta el Tabla 17⁹¹.

⁹¹ Ibid

Tabla 17. Variación porcentual departamentos con motocicletas 2016 – 2017.

Departamento	2016-12	2017-12	Variación Porcentual	2016	2017	Variación Porcentual	2016	2017	Var. Puntos
Antioquia	9.998	8.190	-18,1%	101.858	88.905	-12,7%	17,7%	17,8%	0,1
Cundinamarca	7.649	6.968	-8,9%	79.861	75.682	-5,2%	13,9%	15,1%	1,2
Valle del Cauca	7.173	6.203	-13,5%	73.920	67.763	-8,3%	12,9%	13,6%	0,7
Santander	3.314	2.396	-27,7%	33.573	27.711	-17,5%	5,8%	5,5%	-0,3
Cordoba	2.344	2.037	-13,1%	29.490	24.117	-18,2%	5,1%	4,8%	-0,3
Nariño	2.097	1.839	-12,3%	21.769	18.671	-14,2%	3,8%	3,7%	-0,1
Huila	2.369	1.678	-29,2%	19.763	17.230	-12,8%	3,4%	3,4%	0,0
Meta	1.768	1.695	-4,1%	20.006	16.609	-17,0%	3,5%	3,3%	-0,2
Cauca	1.700	1.511	-11,1%	18.818	15.697	-16,6%	3,3%	3,1%	-0,1
Tolima	1.596	1.283	-19,6%	15.686	14.621	-6,8%	2,7%	2,9%	0,2
Bolívar	1.158	1.122	-3,1%	15.401	13.415	-12,9%	2,7%	2,7%	0,0
Magdalena	983	964	-1,9%	13.999	13.074	-6,6%	2,4%	2,6%	0,2
Caqueta	1.328	1.247	-6,1%	12.944	12.168	-6,0%	2,3%	2,4%	0,2
Risaralda	1.264	943	-25,4%	12.859	10.705	-16,8%	2,2%	2,1%	-0,1
Atlántico	1.079	839	-22,2%	13.322	10.362	-22,2%	2,3%	2,1%	-0,2
Caldas	1.384	984	-28,9%	12.555	10.170	-19,0%	2,2%	2,0%	-0,2
Putumayo	1.106	927	-16,2%	10.045	9.665	-3,8%	1,7%	1,9%	0,2
Norte de Santander	1.054	729	-30,8%	12.731	9.322	-26,8%	2,2%	1,9%	-0,4
Bogotá D.C.	741	894	20,6%	12.305	7.565	-38,5%	2,1%	1,5%	-0,6
Quindío	843	586	-30,5%	8.816	7.471	-15,3%	1,5%	1,5%	0,0
Casanare	628	542	-13,7%	5.993	5.518	-7,9%	1,0%	1,1%	0,1
Boyacá	595	467	-21,5%	6.151	4.827	-21,5%	1,1%	1,0%	-0,1
Sucre	448	495	10,5%	5.630	4.674	-17,0%	1,0%	0,9%	0,0
Cesar	443	398	-10,2%	6.854	4.569	-33,3%	1,2%	0,9%	-0,3
Arauca	294	248	-15,6%	3.724	2.762	-25,5%	0,6%	0,6%	-0,1
Choco	165	181	9,7%	2.175	1.894	-12,9%	0,4%	0,4%	0,0
Guaviare	162	196	21,0%	1.359	1.388	2,1%	0,2%	0,3%	0,0
Amazonas	9	100	1011,1%	290	1.139	292,8%	0,1%	0,2%	0,2
La Guajira	67	63	-6,0%	844	963	14,1%	0,1%	0,2%	0,0
Archipiélago de San Andrés	188	26	-86,2%	1.011	524	-48,2%	0,2%	0,1%	-0,1
Total General	54.024	45.817	-15,2%	574.481	499.692	-13,0%	100%	100%	

Fuente: ANDEMOS

El suroccidente de Colombia (Cauca y Nariño) demuestra ser una de las regiones que matricula mayor cantidad de motocicletas nuevas anualmente en total 34.368, esto, sin duda, es muestra de que geográficamente, Supermotos de Quilichao se encuentra muy bien posicionada y a su vez revela una gran oportunidad de comercio local y regional.

Siendo ese el resultado de la demanda incrementada que se ha dado en la última década proporcionada, según la ANDI, por una mejora en la economía de los hogares colombianos, a su vez las diferentes marcas y concesionarios existentes en el país se han sabido adaptar a las requisiciones que sobrepone la demanda dando facilidades de pago a sus clientes, esto sin contar que los valores de las motocicletas no son tan altos y son asequibles para cualquier persona de los diferentes estratos sociales.

Adicionalmente, el incremento del IVA, de la gasolina y del servicio del transporte público, ha causado un gran interés de la población en los beneficios que les brinda una motocicleta para la movilidad urbana o intermunicipal. La

facilidad y velocidad en la que pueden transportarse de un lugar a otro es uno de los puntos a favor que tienen las industrias comercializadoras de motocicletas.

Por otro lado, los consumidores de bajos ingresos, ven en una motocicleta una oportunidad para economizar sus gastos, pues los costos que asumen al transportarse en unidades de transporte público, en la mayoría de los casos, suelen ser sumamente altos, mientras que transitar en una moto les conlleva mayor economía y sus ingresos no se ven afectados.

En conclusión, la motocicleta es la herramienta más eficiente a la hora de querer trasladarse de un lugar a otro, ahorra en tiempo, costos generales, mantenimiento, combustible y precio de motocicleta, asimismo resulta ser un artefacto que aporta una menor cantidad de gases tóxicos al medio ambiente prometiendo no contaminar más los ecosistemas.

Con base a los resultados obtenidos en el análisis del sector, se puede concluir que la incidencia en el clima organizacional de Supermotos de Quilichao es positiva. El incremento en las ventas del año 2017 con respecto al año 2016 traduce a una mejora económica para los empleados, ya que sus cumplimientos fueron más constantes y en consecuencia mejora los salarios, además genera una mejor calidad para cada uno de ellos.

11. Análisis de la competencia

La información presentada a continuación hace referencia a la recolectada bajo la modalidad de Cliente Oculto⁹² durante visitas realizadas a las 6 principales organizaciones comercializadoras de motocicletas en el municipio de Santander de Quilichao Cauca durante los meses de Noviembre, Diciembre 2017 y Enero, Febrero 2018, entre las que se encuentran Suzuki, Electromillonaria, Yamaha, Auteco, Honda y AKT, lo anterior con el objetivo de obtener una noción acerca del nivel de competitividad en el mercado comercial del municipio. En la medición por organizaciones se establecieron 34 variables con un Puntaje máximo posible de 170 puntos, un Total puntaje que corresponde a la sumatoria total de cada variable y la Ponderación referente al Puntaje máximo posible.

Considerando en los cuadros de valoración al número 5 como el puntaje más alto y el 1 como la calificación más baja.

Tabla 18. Visita a Suzuki

Módulo 01 - Área externa del local		Módulo 04- Protocolo de venta	
orden	4	Saludo	2
Limpieza en paredes	3	El funcionario se presentó	1
Limpieza en pisos	3	El funcionario escucha	4
Iluminación	2	Se pregunto sobre la necesidad	4
Parqueadero	2	Se despejaron dudas	3
Estado general de la fachada	3	Estado general del proceso	3
	17		17
Módulo 02 - Área interna del local		Módulo 05 - Área de información	
Limpieza en paredes	4	Se tomaron los datos del cliente	1
Limpieza en pisos	4	Datos de la moto	3
Iluminación	3	Análisis de necesidades	2
Ambiente	4	Se ofrecieron otros productos	1
Señalización	1	Se ofreció información	2
Estado general del local	3	Estado general de la toma de in	2
	19		11
Módulo 03 - Área de exhibición de productos		Módulo 06 - Área de dominio	
Orden de productos	3	La persona maneja el tema	4
Apariencia	4	Fue ordenad@ en su exposiciór	3
Estado general de la exhibición	3	Despeja dudas	3
	10	Genera confianza	3
Puntuación Global Suzuki		Conoce los productos	4
Máximo Posible puntaje	170	Conoce los precios	5
Total Puntaje	100	Estado general del dominio	4
Ponderación	59%		26
		Total preguntas	34

De la visita al concesionario de Suzuki sobresale el elemento servicio, lo anterior debido a que la vendedora al iniciar el proceso no se presentó,

⁹² Suministrado por el profesor José Fernando Guerrero Villafañe Magister en Administración de Empresas Universidad del Valle.

demostró cierto desinterés en lograr la venta y dejó de lado la opción de la toma de datos y cotización del producto, a razón de esto obtuvo una de las más bajas calificaciones en cuanto al módulo de “Área de información”.

Tabla 19. Visita a Electromillonaria

Módulo 01 - Área externa del local		Módulo 04- Protocolo de venta	
orden	2	Saludo	2
Limpieza en paredes	3	El funcionario se presentó	1
Limpieza en pisos	3	El funcionario escucha	4
Iluminación	3	Se pregunto sobre la necesidad	4
Parqueadero	1	Se despejaron dudas	2
Estado general de la fachada	3	Estado general del proceso	3
	15		16
Módulo 02 - Área interna del local		Módulo 05 - Área de información	
Limpieza en paredes	3	Se tomaron los datos del cliente	4
Limpieza en pisos	3	Datos de la moto	4
Iluminación	4	Análisis de necesidades	3
Ambiente	3	Se ofrecieron otros productos	4
Señalización	1	Se ofreció información	3
Estado general del local	3	Estado general de la toma de info.	4
	17		22
Módulo 03 - Área de exhibición de productos		Módulo 06 - Área de dominio	
Orden de productos	3	La persona maneja el tema	2
Apariencia	2	Fue ordenad@ en su exposición	2
Estado general de la exhibición	2	Despeja dudas	3
	7	Genera confianza	2
Puntuacion Global Electromillonaria		Conoce los productos	2
Máximo Posible puntaje	170	Conoce los precios	4
Total Puntaje	95	Estado general del dominio	3
Ponderación	56%		18
		Total preguntas	34

En la visita a este concesionario se pudo evidenciar un servicio de atención paupérrimo o poco estructurado, al inicio de la negociación la vendedora no se presentó, tenía información somera a cerca de los productos y sus características principales, además su discurso fue varias veces interrumpido porque no recordaba el nombre de algún componente de la moto, adicional a lo anterior había poca iluminación interna en el establecimiento y las motocicletas estaban empolvadas.

Tabla 20. Visita a Auteco

Módulo 01 - Area externa del local		Módulo 04- Protocolo de venta	
orden	4	Saludo	3
Limpieza en paredes	4	El funcionario se presentó	1
Limpieza en pisos	3	El funcionario escucha	3
Iluminación	3	Se pregunto sobre la necesidad	3
Parqueadero	4	Se despejaron dudas	3
Estado general de la fachada	4	Estado general del proceso	3
	22		16
Módulo 02 - Area interna del local		Módulo 05 - Area de información	
Limpieza en paredes	4	Se tomaron los datos del cliente	1
Limpieza en pisos	4	Datos de la moto	2
Iluminación	4	Análisis de necesidades	3
Ambiente	4	Se ofrecieron otros productos	2
Señalización	3	Se ofreció información	3
Estado general del local	4	Estado general de la toma de info.	2
	23		13
Módulo 03 - Area de exhibición de productos		Módulo 06 - Area de dominio	
Orden de productos	4	La persona maneja el tema	3
Apariencia	4	Fue ordenad@ en su exposición	3
Estado general de la exhibición	4	Despeja dudas	3
	12	Genera confianza	3
Puntuacion Global Auteco		Conoce los productos	2
Máximo Posible puntaje	170	Conoce los precios	4
Total Puntaje	107	Estado general del dominio	3
Ponderación	63%		21
		Total preguntas	34

El concesionario de Auteco obtuvo una puntuación sobresaliente en el módulo de “Área interna del local” debido a que contaba con una iluminación tanto natural como artificial muy buena, además la distribución del espacio para exhibir los productos es óptima teniendo en cuenta su tamaño, sin embargo en lo relacionado al “Protocolo de venta” el desempeño fue bajo a razón de que la empleada no utilizó un discurso estructurado para iniciar la venta.

Tabla 21. Visita a Honda

Módulo 01 - Area externa del local		Módulo 04- Protocolo de venta	
orden	2	Saludo	4
Limpieza en paredes	3	El funcionario se presentó	5
Limpieza en pisos	3	El funcionario escucha	4
Iluminación	3	Se pregunto sobre la necesidad	4
Parqueadero	2	Se despejaron dudas	4
Estado general de la fachada	3	Estado general del proceso	4
	16		25
Módulo 02 - Area interna del local		Módulo 05 - Area de información	
Limpieza en paredes	4	Se tomaron los datos del cliente	5
Limpieza en pisos	4	Datos de la moto	5
Iluminación	4	Análisis de necesidades	3
Ambiente	4	Se ofrecieron otros productos	2
Señalización	2	Se ofreció información	3
Estado general del local	4	Estado general de la toma de info.	4
	22		22
Módulo 03 - Area de exhibición de productos		Módulo 06 - Area de dominio	
Orden de productos	4	La persona maneja el tema	4
Apariencia	4	Fue ordenad@ en su exposición	4
Estado general de la exhibición	4	Despeja dudas	4
	12	Genera confianza	4
Puntuacion Global Honda		Conoce los productos	3
Máximo Posible puntaje	170	Conoce los precios	5
Total Puntaje	125	Estado general del dominio	4
Ponderación	74%		28
		Total preguntas	34

El concesionario de Honda recibió una ponderación de 74%, puntuación alta obtenida por las diferentes calificaciones por módulo, en esta visita se observó un buen servicio de venta, la vendedora saludó con su nombre, escuchó las necesidades o características que el cliente potencial quería ver en la moto, se habló sobre la variedad precios y productos, se tomaron los datos requeridos, la distribución del espacio en el establecimiento fue buena utilizando dos pisos, en el primero se ubican las motos acompañadas de los vendedores y en el segundo nivel las oficinas de administración.

Tabla 22. Visita a AKT

Módulo 01 - Area externa del local		Módulo 04- Protocolo de venta	
orden	4	Saludo	3
Limpieza en paredes	4	El funcionario se presentó	3
Limpieza en pisos	3	El funcionario escucha	4
Iluminación	3	Se pregunto sobre la necesidad	2
Parqueadero	2	Se despejaron dudas	3
Estado general de la fachada	3	Estado general del proceso	3
	19		18
Módulo 02 - Area interna del local		Módulo 05 - Area de información	
Limpieza en paredes	2	Se tomaron los datos del cliente	1
Limpieza en pisos	2	Datos de la moto	1
Iluminación	2	Análisis de necesidades	2
Ambiente	3	Se ofrecieron otros productos	3
Señalización	1	Se ofreció información	3
Estado general del local	2	Estado general de la toma de info.	2
	12		12
Módulo 03 - Area de exhibición de productos		Módulo 06 - Area de dominio	
Orden de productos	3	La persona maneja el tema	3
Apariencia	2	Fue ordenad@ en su exposición	3
Estado general de la exhibición	2	Despeja dudas	3
	7	Genera confianza	3
Puntuacion Global AKT		Conoce los productos	4
Máximo Posible puntaje	170	Conoce los precios	5
Total Puntaje	93	Estado general del dominio	4
Ponderación	55%		25
		Total preguntas	34

Durante la visita a AKT se notó una buena disposición por parte de la empleada para realizar la venta, no obstante la vendedora no se presentó al momento del saludo, el “Área interna del local” no contaba con las mejores condiciones, las paredes no estaban muy limpias ni bien pintadas, no contaba con ninguna señalización y el manejo del espacio fue no fue el mejor por ser reducido, se ofrecieron los diferentes productos del portafolio pero no se tomaron los datos del cliente para posteriormente posibilitar una venta.

Tabla 23. Visita a Yamaha

Módulo 01 - Area externa del local		Módulo 04- Protocolo de venta	
orden	4	Saludo	3
Limpieza en paredes	4	El funcionario se presentó	3
Limpieza en pisos	4	El funcionario escucha	4
Iluminación	4	Se pregunto sobre la necesidad	3
Parqueadero	4	Se despejaron dudas	3
Estado general de la fachada	4	Estado general del proceso	3
	24		19
Módulo 02 - Area interna del local		Módulo 05 - Area de información	
Limpieza en paredes	3	Se tomaron los datos del cliente	2
Limpieza en pisos	4	Datos de la moto	2
Iluminación	4	Análisis de necesidades	3
Ambiente	4	Se ofrecieron otros productos	4
Señalización	3	Se ofreció información	3
Estado general del local	4	Estado general de la toma de info.	3
	22		17
Módulo 03 - Area de exhibición de productos		Módulo 06 - Area de dominio	
Orden de productos	4	La persona maneja el tema	4
Apariencia	3	Fue ordenad@ en su exposición	3
Estado general de la exhibición	4	Despeja dudas	3
	11	Genera confianza	4
Puntuacion Global Yamaha		Conoce los productos	4
Máximo Posible puntaje	170	Conoce los precios	4
Total Puntaje	119	Estado general del dominio	4
Ponderación	70%		26
		Total preguntas	34

En la visita a Yamaha se evidenció un “Área externa del local” ordenada y limpia, asimismo el servicio de venta que fue bueno, la vendedora escuchó lo que el cliente demandaba y ofreció los productos existentes en el portafolio, el elemento negativo que se observó en la visita fue que el inventario del establecimiento era mucho con relación a su espacio de modo que las vías de transito eran reducidas.

Es de tener en cuenta que la estructura, la decoración y demás componentes de infraestructura influyen directamente en la generación de un ambiente interno, es por eso que se analizó cada uno de los factores antes descritos, y con ello se deduce que, de acuerdo, a los agentes que integra cada concesionario, el de Supermotos de Quilichao produce un cálido ambiente laboral, su infraestructura, decoración, organización y repartimiento de espacios propaga un entorno cordial en los colaboradores, el cual se ve reflejado en la atención al cliente.

12. Análisis Interno. (Supermotos de Quilichao)

Actualmente, Supermotos de Quilichao trabaja bajo la batuta de Supermotos del Cauca, está referenciado bajo el mismo nit, políticas, reglamento; sin embargo, existe una independencia comercial, bajo este ítem, el concesionario de Quilichao trabaja por objetivos independientes puestos por la gerencia directa de Fanalca S.A. quien representa la marca Honda en Colombia.

Supermotos de Quilichao es un concesionario que desempeña sus labores desde el 01 de septiembre de 1998 en Santander de Quilichao beneficiando la economía del sector y a su vez a la gran cantidad de usuarios de motocicletas en la zona. Honda, se ha caracterizado por su gran calidad y prestigio a nivel internacional, y se ha distinguido como una gran organización que vela por el bienestar de sus compradores y sus colaboradores.

Al presente, Honda, es la marca líder a nivel mundial en la preferencia de los usuarios de motocicletas, sin embargo, en Colombia ha sabido encontrar con un mercado muy competente en el cual se codea con grandes marcas, no obstante, en ciertos territorios nacionales la marca japonesa es la preferida por los consumidores que en términos generales coinciden con gran fidelidad a la sello japonés.

El señor, Sōichirō Honda, es el fundador de esta gran organización que ha llevado grandes alegrías y sonrisas a diferentes hogares del mundo, enfocando su trabajo siempre en la innovación y el cuidado del medio ambiente, adaptándose a los grandes cambios que ha exigido el mercado en sus disímiles etapas, esto le ha servido cada vez más para ser la marca que prefieren los usuarios de motocicletas.

Sin embargo, Honda no solo se enfoca en la producción industrial y sus resultados. En Colombia, el Grupo Fanalca le ha apuntado a trabajar con personas pertinentes que luchan por sus sueños, es por eso que encamina diferentes rutas para mantener un grupo de trabajo actualizado, formado, interesado y feliz de hacer parte de la organización y conocer de la misma.

Por lo tanto, los directivos se han enfocado en brindar a sus colaboradores las garantías y herramientas, tales como CRM, capacitación continua, equipos actualizados en tecnología, servicio de llamadas y demás, todo esto, para hacer de su trabajo en la compañía más cómodo y eficaz otorgando beneficios que ayuden al desempeño óptimo de sus actividades, asimismo, alcancen un indicio de satisfacción y armonía en su jornada laboral diaria.

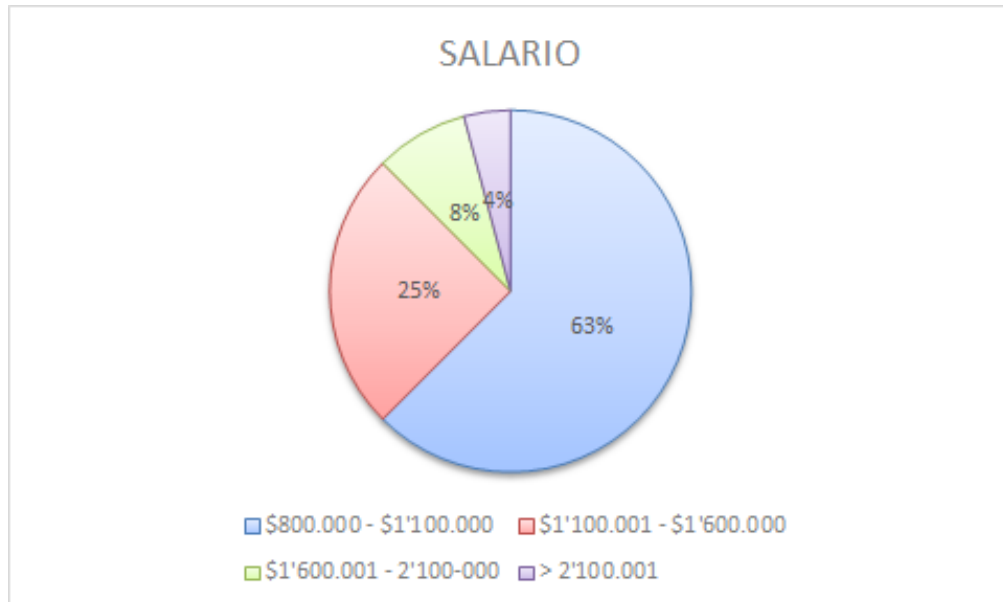
Supermotos de Quilichao cuenta en la actualidad con un equipo de trabajo amplio el cual se distribuye en cuatro áreas: Administrativa, Comercial, Postventa y Servicios varios. En total 24 colaboradores al servicio del concesionario, todos contratados directamente a término indefinido, sin embargo, también laboran dos personas más quienes no son contrataciones directas de honda, como lo son el jefe de cartera y el guarda de seguridad.

La área administrativa está conformada por cuatro personas: Gerente de concesionario, Líder de punto, Auxiliar de facturación y Cajera; asimismo la parte comercial se constituye por ocho personas, todos Asesores comerciales en un mismo nivel jerárquico, por otra parte, está la sección de posventa y esta la componen nueve personas, el Jefe de taller, el Consultor técnico, la Recepcionista y seis Asesores técnicos; por último, se encuentra la persona encargada de los oficios varios y a su vez, el hombre delegado de la seguridad, para un total de 25 personas.

Para esto, los realizadores del presente trabajo efectuaron una entrevista detallada sobre algunos factores en los que subsisten los colaboradores de Supermotos Quilichao, con dichos elementos se puede concluir una suposición basada en la calidad de vida que lleva cada empleado, si en realidad las condiciones en las que viven generan satisfacción y/o bienestar emocional, económico, social y laboral.

El salario es uno de los factores con más incidencia en la calidad de vida que conlleva una persona, y es que de acuerdo a sus ingresos, el individuo supone llevar una vida cómoda, satisfecha o llena de necesidades dependiendo el caso que sea, sin embargo, cabe aclarar que no es la única condición para calificar el estilo de vida. En el siguiente gráfico # se visualiza como está repartida la escala salarial en el concesionario, teniendo en cuenta solo las personas con contrato directo.

Gráfico 21. Escala salarial colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2017.

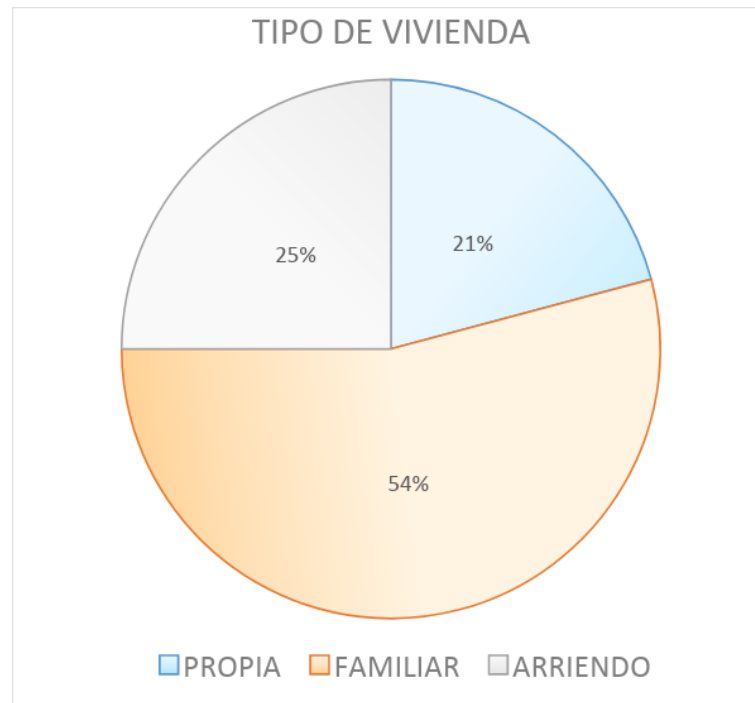


Fuente: elaboración propia

El gráfico manifiesta que la mayoría de los empleados reciben una remuneración básica mínima, sugiriendo una capacidad de liquidez exigua la cual conlleva a un estilo de vida estable teniendo en cuenta que los pasivos de cada uno no superen el 80% del salario devengado.

Por otra parte, se encuentra el tipo de vivienda que goza cada colaborador, y dependiendo de esta, se puede analizar varios estereotipos tanto económicos como sociales y de relaciones; el siguiente gráfico muestra a qué sector pertenece cada empleado de la organización.

Gráfico 22. Tipo de vivienda colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.

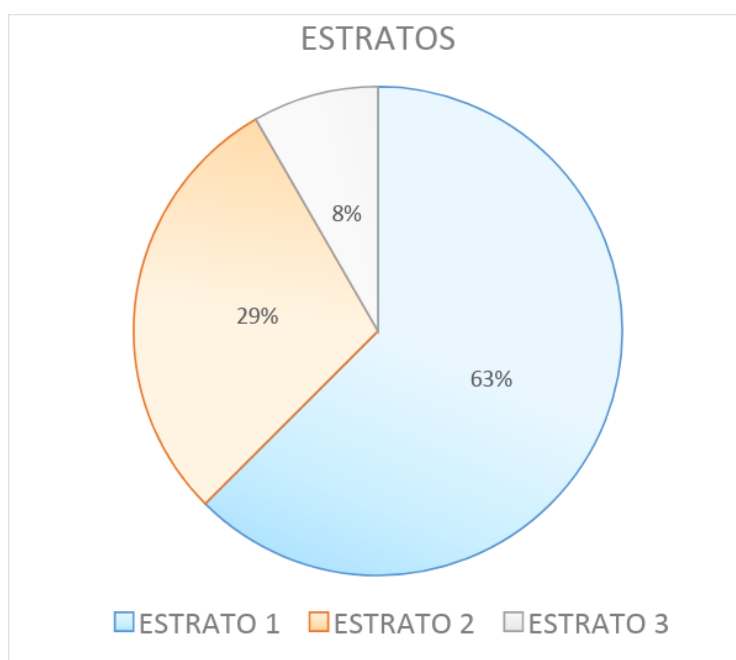


Fuente: elaboración propia

Del gráfico anterior, se afirma que la mayoría de personas que laboran en Supermotos de Quilichao, viven en casas familiares lo cual concluye que económicamente se ahorran un gasto y asume una liquidez más alta de aquellos que deben pagar una renta en su vivienda, asimismo, se deduce que el trabajador no presume de una independencia total, pues la mayoría de los casos viven en casa de los padres o viven con algún familiar ajeno a la relación conyugal.

Sumado a esto, si se cuenta el estrato en el que viven estas personas, se podría establecer una hipótesis relacionada con su ámbito social y de relaciones, pues en cada sedimento se encuentran diferentes características de culturas y ambientes que brinden una subsistencia óptima en condiciones.

Gráfico 23. Estrato colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.

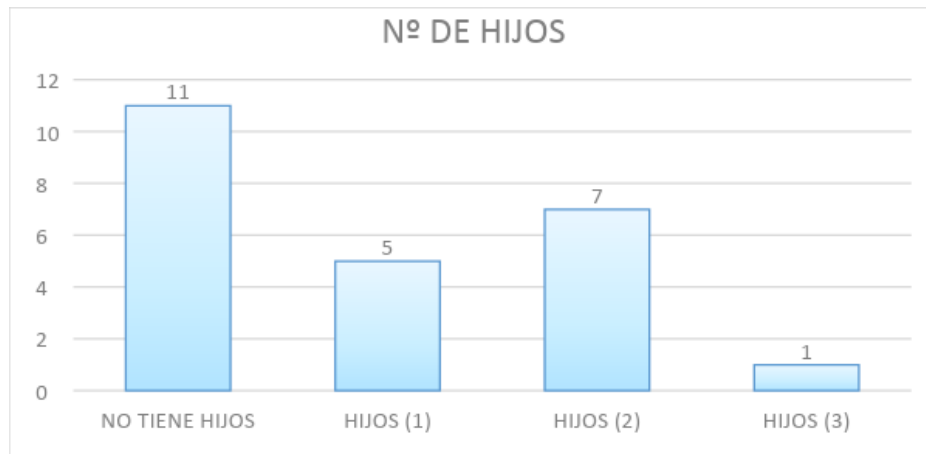


Fuente: elaboración propia

El estrato 1 es el sector en el que la mayoría de trabajadores poseen sus residencias, un resultado usual, teniendo en cuenta, que a nivel nacional este sedimento es el que alberga la mayor cantidad de ciudadanos, sin embargo, la calidad de vida de aquellas personas tiene muchas probabilidades de mejora, ya sea a partir de la educación o el éxito laboral.

De cualquier modo, el hecho de tener hijos es un componente que influye directamente a la economía personal y familiar; consecuentemente afecta a la calidad de vida que goza propiamente el colaborador y su familia, es decir, la relación salario versus número de hijos arroja como resultado un porcentaje de liquidez y a su vez dependiendo de su baja fluidez de dinero genera una desmejora en la calidad de vida de la persona y de su linaje. Sin embargo, la eventualidad de tener herederos no censura a una familia de gozar de un estilo de vida cómodo sin necesidades.

Gráfico 24. Nro. de hijos colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.

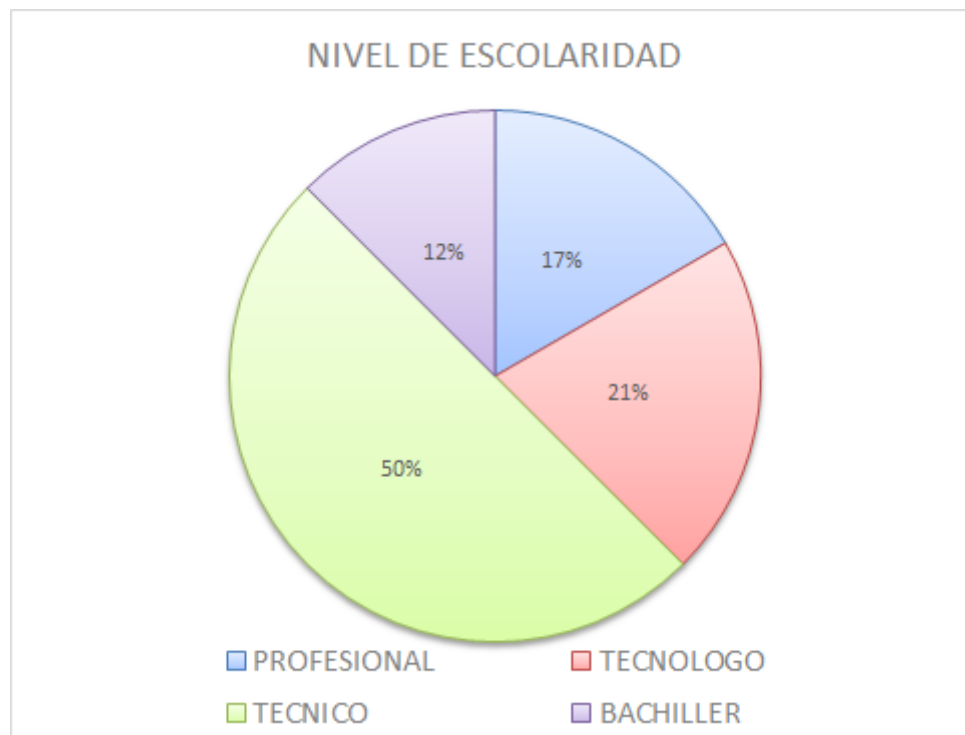


Fuente: elaboración propia

La grafica anterior expresa que más del 50% del personal del concesionario tiene en promedio 1 o 0 hijos, lo cual indica una buena media que conjugada con los ítems anteriores estimula una economía estable y por supuesto una calidad de vida interesante para cada individuo y su grupo familiar.

Sin embargo, existe una oportunidad de mejora para los colaboradores que desean progresar, esta chance la brinda la educación siendo el factor más importante y oportuno para forjar un estilo de vida agradable, que genere satisfacción en el ámbito social, laboral, económico y emocional.

Gráfico 25. Nivel de escolaridad colaborador Supermotos Santander de Quilichao 2018.



Fuente: elaboración propia

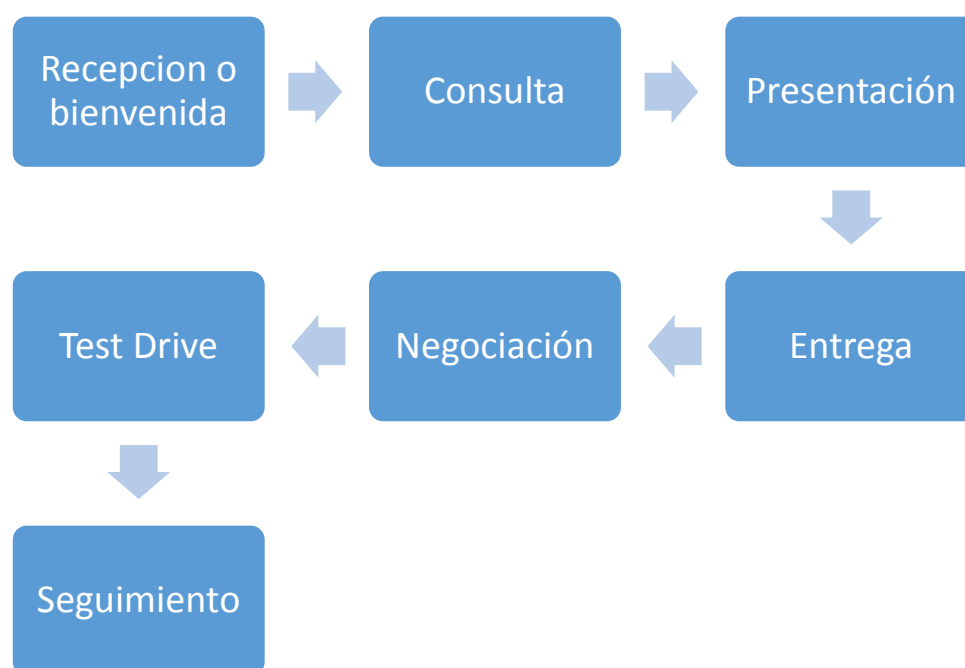
El nivel de escolaridad en Supermotos de Quilichao resulta muy prometedor, pues es muy mínima la cantidad de personas que son bachilleres, mientras que la gran mayoría (88%) ha realizado algún estudio después del bachillerato, esto significa que en la organización existe un alto interés sobre la superación educativa sin dejar de lado la formación que brinda Supermotos de Quilichao a cada uno de sus colaboradores en actividades específicas enfocadas a sus labores.

De la misma forma en la que los colaboradores se preocupan porque el entorno que los rodee sea agradable, la organización piensa de igual manera en ellos, otorgándoles las herramientas más sofisticadas del mercado e invirtiendo en diferentes estrategias de motivación pensando siempre en el bienestar del ser humano, asimismo y consecuentemente, el rendimiento de cada trabajador al máximo, la directiva sabe de la relación que existe entre la motivación y el rendimiento de cada persona en sus labores, es por esto que direcciona gran esfuerzo para mantener un ambiente laboral oportuno y óptimo dentro de los establecimientos y así mismo obtener como resultados grandes utilidades del excelente trabajo desempeñado por sus trabajadores.

Análisis de Procesos.

El concesionario de Supermotos de Quilichao establece procesos diferentes de acuerdo a su departamento, las áreas a destacar sus procesos son: Área Comercial y Área de Post venta o Servicio Técnico, en estos dos espacios son los procedimientos más importantes en la organización, tal como lo muestra la cadena de valor, nombrando a estas acciones como actividades primarias para el desarrollo del objeto de la empresa. A continuación se describirá y se analizará los procesos que se presentan en cada área y que ayudan con el cumplimiento de las actividades de la compañía.

Ilustración 1. Proceso de Venta Consultiva Supermotos Santander de Quilichao 2018.



Fuente: elaboración propia

El primer paso para cumplir con la venta consultiva es darle la bienvenida al posible comprador de la siguiente manera: “Muy buenos días/tardes, bienvenido a Concesionario HONDA, mi nombre es... ¿en qué le puedo asesorar?; es una muy buena estrategia, pues el objetivo claro es hacer sentir cómodo al prospecto y demostrar la capacidad humana de cada asesor.

Posteriormente, la consulta se refiere a una serie de preguntas en las cuales se relaciona al atendido con las motocicletas, por ejemplo, “¿Qué tipo de motocicleta está buscando? ¿Tiene o tenía alguna motocicleta? ¿Quiere usted comprar la motocicleta de contado o a crédito?; el cuestionario es de gran utilidad, ayuda a esclarecer los motivos de la visita del individuo al concesionario y sus intenciones.

El siguiente paso se basa en la presentación de la motocicleta, después de la consulta, el prospecto ya aclaró las pretensiones y gustos al asesor y este continua a enseñarle el automotor según las características que busca la persona, el orden de la presentación es: 1º Frente de la motocicleta, 2º Lado derecho de la misma; 3º Parte trasera y 4º Lado Izquierdo, de tal manera que el atendido se disponga a subirse y sentir la comodidad del vehículo que lo motive a tomar la decisión de compra.

El test drive es opcional, de acuerdo al tipo de motocicleta está enfocado el cliente y si está disponible para realizar la prueba.

Prosigue el paso más importante del proceso, cuando se cierra la negociación, en este espacio, el asesor demuestra sus habilidades para concretar el negocio y proceder a cancelar la motocicleta si es de contado o si es a crédito proceder a realizar la pre liquidación y el estudio de crédito.

Continuo a la negociación, se procede a la entrega de la motocicleta, esta actividad la realiza el técnico encargado de alistar el vehículo, el cual explica la garantía y los servicios de post venta, sin embargo el asesor debe acompañar al comprador hasta la última etapa en la que se le entregue por completo el automotor.

Por último, se realiza un seguimiento al cliente de la siguiente manera: 1º A los cinco días para preguntarle sobre cómo le ha ido con la motocicleta, 2º A los 25 días para recordarle la siguiente actividad que es la primera revisión, 3º A los 55 días para recordarle la segunda revisión y solicitar referidos, 4º y ultimo, para felicitar en sus cumpleaños.

De tal manera se concluye el proceso de la venta consultiva, teniendo como objetivo principal la fidelización de los clientes.

Ilustración 2. Proceso Post Venta Supermotos Santander de Quilichao 2018.



Fuente: elaboración propia

La primera parte del proceso es la recepción, esta actividad conjuga el recibimiento del cliente y de su motocicleta, se ingresan los datos en el sistema y se crea una orden de revisión adjudicándola a uno de los asesores técnicos.

Después de adjudicada la orden, el técnico se encarga de recibir el vehículo para hacer el respectivo inventario físico y de funcionamiento, en este punto se interactúa con el cliente especificando si tiene fallas o simplemente es mantenimiento de rutina, además, acordando la hora en la que la motocicleta será entregada.

El técnico procede a realizar la respectiva revisión y efectuar el arreglo pertinente de la falla por la que fue llevada la motocicleta al servicio técnico del concesionario.

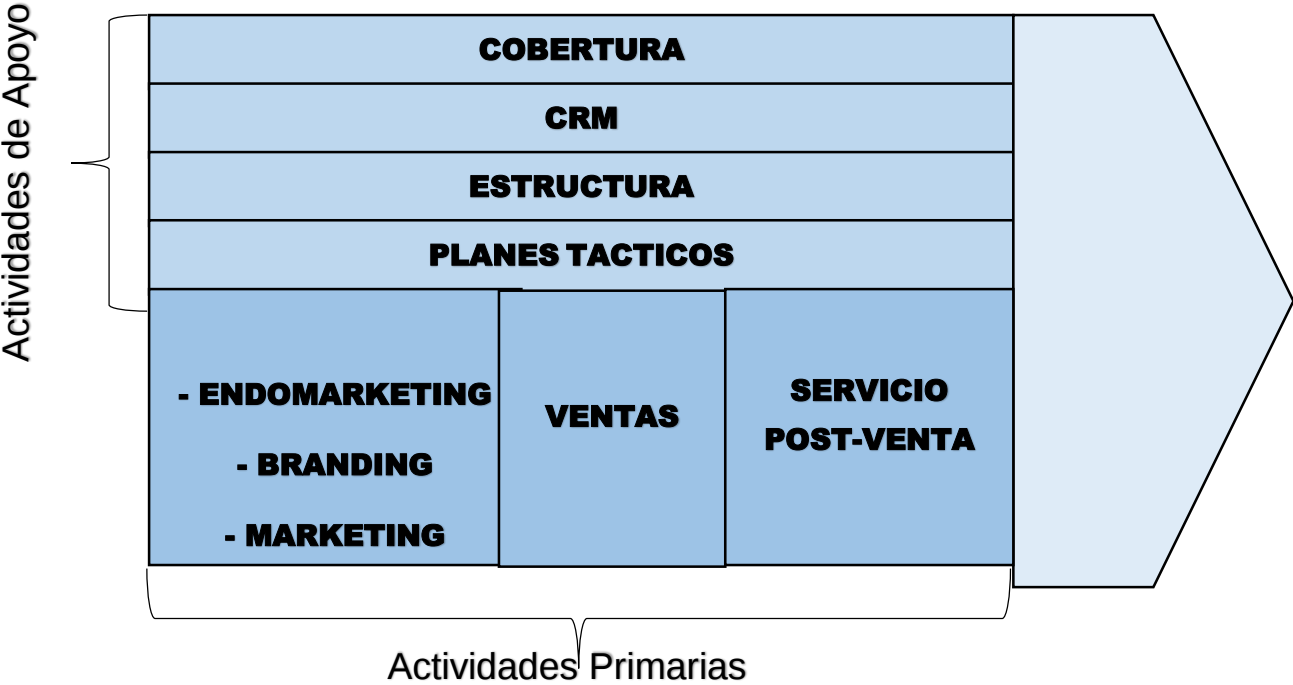
Posteriormente el mecánico accede a perpetrar su trabajo con una prueba de ruta, donde confirma que la motocicleta finaliza el proceso de revisión en óptimas condiciones.

Seguidamente se realiza el inventario de salida con el cliente presente para

verificar que la motocicleta se entrega con las mismas características que ingreso al concesionario, y con su respectiva mejora realizada.

Por último, el técnico le informa al cliente los procedimientos realizados internamente cuando el vehículo estuvo dentro del concesionario y las piezas que cambio para darle solución al pedido del mismo.

Ilustración 3. Cadena de Valor Supermotos Santander de Quilichao 2018.



Fuente: elaboración propia

Los estudios anteriormente presentados relacionados con las temáticas de Entornos, Análisis del Sector y Análisis de la Competencia obedecen a los

parámetros presentados en los resultados de la medición de clima organizacional de la empresa Supermotos Quilichao para el año 2017, basándose en los años 2015 al 2017, tomando como puntos de referencia las variables de **Organización y Equipo** las que sufrieron una notable disminución de 8,16 y 12,85 puntos respectivamente lo que denota debilidad en estos importantes aspectos.

En lo relacionado al factor **Organización** dentro de la compañía las sub-variables con mayor decremento fueron: **Condiciones de Trabajo** que disminuyó en 1,95 puntos y **Gestión de Talento** con menos 3,34 puntos, la primer sub-variable pudo haber reducido su puntuación debido a que en ocasiones dentro de la organización se presentan jornadas laborales extendidas sumando de una hasta tres horas al horario habitual sin ser este incremento de horario remunerado de algún modo (no se produce el pago de horas extras), otra posible causa relacionada que explicaría la disminución es la de no pago por los días dominicales trabajados. La segunda sub-variable atribuye su baja en calificación a la ausencia de un departamento encargado del manejo y gestión del recurso humano dentro de la sucursal Santander de Quilichao dependiendo en este aspecto directamente de Popayán, razón por la cual es difícil coordinar actividades que promuevan el deporte, compañerismo e integración laboral en la compañía objeto de estudio.

En lo referente al factor de **Equipo** dentro de la empresa las sub-variables con una considerable disminución fueron **Dinámica de Equipo** con un menos 2,56 puntos y **Relaciones** con un menos 6,31 siendo este elemento el más afectado negativamente en toda la medición, en este caso la primera sub-variable debe su reducción a la división de personal que se genera al interior de la compañía, los buenos lazos de amistad y colaboración entre empleados han venido deteriorándose siendo víctimas de rumores, chismes y situaciones embarazosas entre pares sin ningún tipo de fundamento, todos estos cuchicheos han promovido la segmentación del equipo de trabajo y han ocasionado la creación de pequeños grupos de personas que no producen mayor aporte a la evolución del clima organizacional al interior de la compañía. La segunda sub-variable que hace referencia a las Relaciones dentro de la empresa presentó el decremento más alto en la medición, lo anterior a razón de una marcada ausencia de un estilo de liderazgo que permita la unificación del personal, el fortalecimiento de relaciones laborales y el establecimiento de pautas que produzcan la unión del personal para lograr la consecución de un equipo de trabajo. Es coherente mencionar que la compañía no cuenta con un organigrama que especifique la relación existente entre los colaboradores que componen la entidad, dejando a la deriva los canales de comunicación,

responsabilidades y jerarquía.

Considerando lo mencionado anteriormente se evidencian algunos aspectos de la situación actual de la compañía que en cierto modo afectan directamente la armonía dentro de la organización, lo anterior propone una noción de lo que acontece en el interior de la sucursal objeto de estudio, no obstante también es trascendental conocer que ocurre en el contexto de la empresa, saber que pasa a su alrededor, permanecer al tanto de lo que presenta el ambiente, por consiguiente si se desconoce lo que sucede alrededor asimismo se ignora lo que ocurre en el mercado y no se tienen en cuenta las amenazas que podrían afectar la supervivencia de la compañía ni tampoco las oportunidades a nivel demográfico, económico, tecnológico y Gubernamental que potenciarían los recursos con los que cuenta la entidad.

El estudio de entornos brinda una mirada holística con relación al estado actual de la región disminuyendo el nivel de incertidumbre en lo referente a la toma de decisiones que puede realizar la compañía, examinando si es conveniente o no implantar estrategias que influyan en el desempeño de esta en el mercado. El análisis del sector por su parte ofrece la posibilidad de identificar que tan atractivo es pertenecer a ese sector, indagando tamaño y crecimiento, si es favorable hacer negocios, barreras de entrada para nuevos participantes, tendencias comerciales, posicionamiento de la empresa y nivel de desarrollo o madurez del sector.

El análisis de la competencia da cuenta de las fortalezas y también de las debilidades de las organizaciones, dando respuesta a interrogantes como: ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Cuántos son? ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Cuáles son sus estrategias y nivel de precios? además de información sobre la existencia de ventajas competitivas, en ese orden de ideas se seleccionó una de las técnicas de investigación de mercados más conocida, la observación, que mediante la práctica del Cliente Oculto se desarrolló un trabajo de campo visitando las comercializadoras de motos más representativas de la región con sucursal en Santander de Quilichao, conociendo la realidad de la competencia generando una noción sobre algunas de sus prácticas.

En conclusión, la implementación de los análisis antes realizados (Análisis del Entorno, Sector y Competencia) se relacionan directamente con el clima organizacional de Supermotos de Quilichao, de la siguiente forma, óptimas

condiciones de trabajo considerando que se cumpla a cabalidad con este ítem la empresa debe tener claro el marco legal del país, por otra parte, una organización exitosa es llevada por el cumplimiento de metas y objetivos, estos así mismo se logran después de haber implementado estrategias basadas en los estudios de competencia, tecnología, economía, demografía entendiendo que es todo un conjunto de variables a considerar que poseen implicaciones serias sobre todo el accionar de la empresa, si se tiene en cuenta el escenario ideal todos estos elementos coincidirían formando una sinergia que permita disminuir las problemáticas al interior del concesionario logrando potenciar todos sus recursos y fortalezas.

Es así como el ambiente de la compañía incide en su clima organizacional y es por esto que se propone un plan de mejora que fortalezca los elementos más endebles del ejercicio de la empresa, con la finalidad de obtener cada vez mejores resultados, así pues para lograr esta situación deseada se requiere considerar tanto el factor interno como el externo de la compañía, con una propuesta de carácter **integral** que envuelva ambos aspectos y posibilite una mejora continua.

13. Plan de mejoramiento

PLAN DE ACCIÓN

Para posibilitar un mejor entendimiento sobre el plan de acción formulado se expone en este documento una explicación somera sobre su contenido, de tal forma que su propósito principal de mejorar el clima organizacional sea evidente, la propuesta especificada se encuentra en un archivo adjunto **Anexo 1** en el que se muestran de manera sistemática variables como: Categoría, Ítem, estrategias, Objetivos, Responsables, Presupuesto y los Indicadores de manera resumida.

Después del primer trimestre del año 2017, en el mes de abril, en Supermotos de Quilichao se realizó una medición de clima organizacional⁹³ en la que se analizaron diferentes variables que influyen directamente en el desarrollo del ambiente dentro de la organización, tales como, variables de tipo organizativo, de tipo administrativo, relaciones, compensaciones y bienestar. Con base a los resultados de dicha medición, y como objetivo principal de este proyecto, se

⁹³ Información suministrada por Damaris Carabalí Raigoza, Gerente General del concesionario Supermotos Quilichao 2018.

propone el siguiente plan de acción para la mejora de los resultados del clima organizacional ya medido.

Se tuvo en cuenta las variables específicas en las que se obtuvo una calificación regular o mala. A continuación, se citará el ítem de bajo puntaje, posteriormente se plasmará la estrategia a proponer junto con las actividades a realizar y las metas a cumplir, también, se complementará con los indicadores y presupuesto que recurre la ejecución de las actividades.

1. ¿Contamos con un ambiente motivante/estimulante para trabajar?

Estrategia: Mejorar el ambiente laboral dentro de las instalaciones del concesionario de Supermotos de Quilichao mediante la implementación de políticas y hábitos que apliquen en la realización de los procesos internos.

Actividades:

- ✓ Mensualmente desarrollar una presentación de resultados en la cual, también, se propongan las nuevas metas del mes entrante mostrando los incentivos económicos y no económicos, que genere motivación para la consecución de los objetivos.
- ✓ Implementar el organigrama jerárquico de la organización bien estructurado en el que los colaboradores tengan sentido de orientación, en cuanto al lugar que ocupa dentro la empresa.
- ✓ Socializar con los trabajadores la planeación estratégica. Las personas que pertenecen a Supermotos de Quilichao deben conocer las bases que orientan, el objeto social de la empresa, bajo qué objetivos se labora, es decir, el punto actual de la organización y como se visualiza en un futuro.
- ✓ Diseñar políticas organizacionales (Contratación, cargos, responsabilidades, seguridad y salud en el trabajo). Esto con el fin de disminuir reprocesos que causen incomodidades entre compañeros por dudas que generen luego de la contratación, el individuo recién contratado, debe conocer en su totalidad la empresa en que va a laborar y las políticas organizacionales que en ella se manejan, además de las responsabilidades a asumir.

Duración: Tres meses, se recomienda iniciar el 01 de abril de 2018 y culminar el 30 de junio de 2018.

Objetivo: Sensibilizar y motivar al individuo a conocer más de la organización en que trabaja y sus labores y responsabilidades que competen para tener claridad de los roles que debe cumplir dentro de la empresa y como consecuencia mejorar la calificación en la próxima medición del clima organización en este ítem.

Indicador: Creación e implementación de políticas y hábitos para procesos internos.

Responsable (s): Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 270.000 – Desayunos de trabajo mensuales

\$150.000 – Papelería: cartillas capacitadoras

\$ 420.000 – Total

2. Conozco los programas para la prevención y atención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Estrategia: Sensibilizar y capacitar a los colaboradores en programas de prevención y atención de enfermedades y accidentes laborales.

Actividades:

- ✓ Rediseñar los programas para la prevención y atención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales con el fin de crear un esquema didáctico que interese al trabajador a conocer del tema.
- ✓ Socializar y capacitar sobre los nuevos programas de prevención y atención de accidente de trabajo y enfermedades laborales y ejecutar un seguimiento mediante evaluaciones sobre el tema. La capacitación la realiza un experto en el tema.

- ✓ Crear volantes o cartillas para los colaboradores, con el fin de que tengan presente y a la mano la información para el momento que necesiten o decidan hacer uso de ella.

Aplicación: Se realiza una aplicación Intermitente, considerando que la primera actividad no se repite, la estrategia se desarrollaría tres veces al año durante los meses de Abril, Agosto y Diciembre

Objetivo: Generar conocimiento basado en la prevención y atención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Indicador: Capacitación en programas de prevención y atención de enfermedades y accidentes laborales

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 2'190.000 – Papelería y contrato de capacitador.

3. En caso de una emergencia de salud o seguridad en el trabajo me siento preparado para enfrentarla.

Estrategia: Mejorar la capacidad de respuesta ante una emergencia de salud o seguridad en el trabajo.

Actividades:

- ✓ Crear un Comité Paritario de Salud en el Trabajo (COPASST). Con la intención de tener personas especializadas dentro de la organización, las cuales podrían ser de mucha ayuda en caso de algún accidente laboral.
- ✓ Capacitación en primeros auxilios o emergencias para el personal. Realizar simulacros de riesgo y primeros auxilios dentro del trabajo.

Duración: Dos veces en el año, en los meses de Agosto y Diciembre.

Objetivos: Tener personal capacitado capaz de reaccionar eficientemente a emergencias.

Indicador: Mejora del 15% en la capacidad de respuesta.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 480.000 – Contrato de capacitadores y herramientas para simulacros.

4. Comparando mi cargo con otro del mismo nivel de responsabilidad en la compañía, considero que lo que me pagan es equitativo.

Comparando mi cargo, con el mismo cargo en otras empresas del sector, considero que lo que me pagan es adecuado.

Estrategia: Justificar la escala salarial, promedio de comisiones y nivel jerárquico, con base al cumplimiento de metas, desempeño, eficiencia, eficacia y efectividad.

Actividades:

- ✓ Rediseñar la estructura salarial que genere mayores beneficios y satisfacción a los colaboradores.

Duración: Un mes.

Objetivos: Generar satisfacción y motivación en los trabajadores basado en la compensación salarial.

Indicador: Estructura salarial rediseñada.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$0

5. La empresa facilita el acceso a planes y programas de bienestar, recreación y deporte.

Estrategia: Lograr una mejoría de la imagen corporativa ante sus clientes internos.

Actividades:

- ✓ Estandarizar un horario dedicado a las pausas activas durante la jornada laboral para que la eficacia del trabajador aumente.
- ✓ Formar convenios con instituciones deportivas (gimnasios) para brindar a los colaboradores un espacio adicional, tres veces a la semana durante 6 meses, para disfrutar del deporte patrocinado por la empresa.
- ✓ Crear equipos de diferentes deportes y apoyarlos en las participaciones de torneos de interceles o municipales.

Aplicación: Se realiza una aplicación Intermitente, considerando que la primera actividad no se repite, la estrategia de desarrollaría dos veces al año durante los meses de Julio y Noviembre.

Objetivos: Motivar el desempeño deportivo de los colaboradores, incrementando el bienestar personal de cada uno.

Indicador: Mejoría del 11% en la calificación de imagen corporativa ante sus clientes internos.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 3'380.000 – En promedio \$ 25.000 por colaborador mensual.

6. En la empresa me tratan como un colaborador que es valioso.

Estrategia: Motivar la actitud de cada colaborador para crear un sentimiento de propiedad para con la organización y sus políticas.

Actividades:

- ✓ Crear espacios de dispersión en los que se premie y aprecie diferentes valores de los colaboradores que aporten para un buen clima organizacional.

- ✓ Se propone programar una salida conjunta a campo abierto, dos veces en el año, contemplando la idea de que los empleados suministren la mayor parte de sus gastos mientras que la empresa se encarga de la logística del viaje. Como propuesta de destino turístico está el Lago Calima en temporada baja durante dos días.
- ✓ Crear un plan de capacitación junto con las actividades de los puntos 8, 9 y 10, donde se traten temas de valores empresariales, éticos, motivacionales y de compañerismo.

Aplicación: Se realiza una aplicación Intermitente, considerando que la estrategia se desarrollaría dos veces al año durante los meses de Julio y Noviembre.

Objetivos: Tener un trabajador optimista y confiado de la importancia que resulta para la organización.

Indicador: Incremento en un 6% de la calificación de la próxima medición de clima organizacional.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 7'000.000 – Cuatrimestral para la ejecución de las salidas.
\$ 50.000 – Papelería.

7. En la empresa las personas se enteran de las cosas por una comunicación oficial antes que por otros medios.

Estrategia: Promover un patrón de comunicación para disminuir la información no verídica entre los colaboradores.

Actividades:

- ✓ Escuchar opiniones de los colaboradores sobre el medio de comunicación más eficaz para manejar la información interna.

- ✓ Escoger el medio de comunicación que más se adapte a las condiciones y necesidades de los trabajadores y hacerlo oficial mediante un comunicado por medio ya elegido.

Duración: Una semana.

Objetivos: Lograr una comunicación eficaz y oportuna entre colaboradores para con la información interna.

Indicador: Selección del medio de comunicación oficial.

Responsable: Gerente de concesionario

Presupuesto: \$150.000 – Papelería

8. Cuando se presenta trabajo bajo presión las relaciones con mis compañeros de trabajo continúan siendo amables.

Estrategia: Fomentar la ética profesional junto con la prevención de situaciones que generen un alto índice de presión sobre los trabajadores.

Actividades:

- ✓ Crear un plan de capacitación junto con las actividades de los puntos 6, 9 y 10, donde se traten temas de valores empresariales, éticos, motivacionales y de compañerismo.
- ✓ Planear las actividades a realizar mes a mes y confirmar la ejecución con 6 días de antelación para evitar, situaciones de incertidumbre.
- ✓ Asimismo, implantar un plan contingencial para actuar frente a cada imprevisto que se presente en la ejecución de las actividades.

Aplicación: Se realiza una aplicación de la primera actividad considerando que esta no se repite, el resto de la estrategia se desarrollaría a lo largo del año.

Objetivos: Alcanzar un alto grado de compañerismo entre los colaboradores y disminuir las situaciones que generen tensiones altas.

Indicador: Incremento de 8% en la calificación de la próxima medición del clima organizacional.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$0 – Contrato capacitador.

9. Existe una verdadera relación de compañerismo y apoyo entre los integrantes de mi área de trabajo.

Estrategia: Instaurar lazos de compañerismo y buenas relaciones basadas en valores entre el personal de Supermotos de Quilichao.

Actividades:

- ✓ Efectuar salidas de campo (o actividades dentro de la empresa) lúdicas a destinos cercanos (Vereda San Pedro, Quinamayo, Mar y Cielo entre otros) en las que se ponga en juego el espíritu de cooperativismo y la comunicación, para incrementar los valores de compañerismo entre colaboradores, contemplando la idea de que los empleados suministren la mayor parte de sus gastos mientras que la empresa se encarga de la logística del viaje.
- ✓ Crear un plan de capacitación junto con las actividades de los puntos 6, 8 y 10, donde se traten temas de valores empresariales, éticos, motivacionales y de compañerismo.

Aplicación: Intermitente, Un día en los meses de Mayo, Agosto y Noviembre.

Objetivos: Componer un equipo de trabajo que goce de excelentes relaciones entre los mismos y a su vez una óptima comunicación que conlleve a una mejora en el ambiente laboral.

Indicador: Mejorar en un 12% la calificación sobre compañerismo.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 750.000 – Actividades lúdicas.

10. Mis compañeros de trabajo respetan lo que siento y pienso.

Estrategia: Generar una mayor confianza y respeto sobre opiniones y puntos de vista entre los colaboradores, forjando una cultura de libre expresión.

Actividades:

- ✓ Crear un plan de capacitación junto con las actividades de los puntos 6, 8 y 9, donde se traten temas de valores empresariales, éticos, motivacionales y de compañerismo.

Duración: Una semana.

Objetivos: Promover una cultura interna de libre expresión y respeto por la palabra y pensamiento de los integrantes del equipo de trabajo.

Indicador: Mejorar en un 12% la calificación de respeto entre colaboradores.

Responsable: Gerente de concesionario

Presupuesto \$0– Contrato de capacitador.

11. Las reuniones en mi área están bien planeadas y se ejecutan de manera efectiva.

Estrategia: Motivar el hábito de programar reuniones o citas con antelación para no interrumpir las tareas o actividades a realizar.

Actividades:

- ✓ Proponer un plan mensual en el que se programen las reuniones, con el objetivo de orientar a los colaboradores y no interrumpir sus actividades. Notificar el plan por el medio de comunicación establecido como oficial.

Duración: Mensual, a lo largo del año.

Objetivos: Establecer mes a mes el plan de reuniones con antelación para no interrumpir las actividades de los trabajadores.

Indicador: Mejorar en un 9% la calificación de esta variable.

Responsable: Gerente de concesionario

Presupuesto: \$ 0

12. Las decisiones que toma mi jefe inmediato son efectivas y oportunas.

Estrategia: Formar al personal en el proceso y el uso de estadísticas y herramientas tecnológicas para la toma de decisiones basado en las políticas internas de trabajo.

Actividades:

- ✓ Socializar las políticas internas de trabajo para con el personal formando conocimiento y claridad sobre las mismas, teniendo en cuenta que son las base para tomar decisiones.
- ✓ Evaluar el conocimiento de las políticas internas de trabajo por medio de lecciones escritas o verbales para asegurar la claridad sobre el tema.
- ✓ Entregar el manual de políticas internas físico para estudio propio del colaborador.

Duración: Dos meses.

Objetivos: Tener un personal consiente del argumento bajo el que se toman las decisiones dentro de la organización.

Indicador: Mejorar en un 13% la calificación de esta variable.

Responsable: Gerente de concesionario.

Presupuesto: \$ 405.500 – impresión de evaluaciones y libros del manual de políticas internas del trabajo.

14. Sistema de seguimiento y control

La información sobre el sistema de seguimiento y control formulado para la compañía objeto de estudio es el Diagrama Gantt el que se encuentra disponible como el **Anexo 2** de este trabajo.

15. Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos en la medición de clima organizacional que se llevó a cabo a mediados del año 2017 en Supermotos de Quilichao, se diseñó un plan de acción que tendrá como objetivo impulsar una mejora en los aspectos que demuestran debilidad en la construcción del buen ambiente laboral.

Para diseñar el plan de acción se realizaron una serie de análisis a los entornos de la organización, los cuales arrojaron unos resultados bastante alentadores para el presente y futuro de la compañía, el entorno demográfico junto con el económico, representa una oportunidad considerable para los resultados comerciales de la empresa. La economía está registrando un alza, lo que demuestra que la población económicamente activa tendrá mayor capacidad de pago y como consecuencia existirán altas probabilidades de compra de estos vehículos.

Asimismo, el entorno ambiental deja bien parado a la compañía a nivel nacional, pues la certificación Euro II junto con los motores HET (Honda Ecology Technology) demuestran el compromiso de la marca para con el cuidado del medio ambiente. En general, el análisis de los entornos genera un resultado positivo para afrontar los retos comerciales de la organización, pues se sostiene como una marca sólida y garantizada para el mercado de motocicletas a nivel nacional.

Por otra parte, en el análisis del sector de las motocicletas, se destaca el crecimiento que tuvo este mercado desde el año 1998 hasta el 2016, en este último año se registró 1 motocicleta por cada 6,7 colombianos, no obstante, desde aquel periodo, el comercio de estos automotores nuevos ha disminuido a nivel general, cabe aclarar que comparando los años 2016 y 2017, la marca Honda fue una de las tres marcas que incrementaron la participación de mercado de Colombia. Con esta información se logra constatar la efectividad de las estrategias comerciales combinadas con el esfuerzo del trabajo en equipo de la organización Honda a nivel nacional.

El análisis de la competencia bajo la modalidad de cliente oculto ostenta la calidad del servicio que presenta el concesionario de Honda en Santander de Quilichao comparado con los concesionarios más notables del municipio, en esta etapa del estudio fue importante tener en cuenta como el equipo de trabajo se esfuerza por transmitir una información de calidad y un adecuado asesoramiento, ya sea en el área de venta o posventa, sin obviar la distribución del espacio, la organización del inventario y su buena infraestructura, dejando todos estos elementos en una posición ventajosa a la compañía objeto de estudio, sin embargo se deben considerar las notables falencias que opacaron

la calificación de las otras entidades siendo común encontrar un mal desarrollo del protocolo de venta, área interna o externa del local poco atrayente y mala distribución del espacio para manejo del inventario.

En el análisis interno, manifestado por los resultados de la última medición del clima organizacional y entrevistas no formales realizadas a los empleados de esta organización, sobresalen como debilidades, la comunicación poco asertiva entre los niveles jerárquicos, el reducido valor dado al trabajador por parte de la empresa como parte de ella y los escasos planes de incentivos para los mismos, sin embargo, la actitud en el desarrollo de sus actividades diarias es de resaltar y esto lo demuestra los resultados comerciales y estudios realizados durante este trabajo.

En lo relacionado a la propuesta que se le plantea a la compañía para mejorar la calificación de la medición de Clima Organizacional o Plan de Mejoramiento es coherente concluir lo siguiente, examinando la información obtenida para la compañía Supermotos de Santander de Quilichao es imperativo acatar algunas consideraciones hacia aspectos que de manera progresiva están afectando el desarrollo de su clima organizacional

Para conocer el estado del ambiente laboral en la empresa fue necesario entablar conversaciones tanto de tipo formal como informal con los colaboradores de la compañía, esto con el objetivo de recoger información acerca de las variables que obtuvieron menor calificación en el estudio de clima organizacional realizado, reconociendo patrones en ciertos criterios entre ellos el de la remuneración salarial que a veces según su juicio no obedece a los esfuerzos que realizan, sin embargo, también es importante considerar que el hecho de que los trabajadores siempre deseen una mayor remuneración es algo normal, independiente de la cantidad que reciban.

Como respuesta a lo anterior se generó la propuesta de un rediseño salarial teniendo en cuenta incentivos de carácter emocional que en ocasiones parecen poco importantes no obstante poseen gran peso en el desarrollo de las actividades, rendimiento y obtención de metas por parte de los colaboradores.

Como elemento general dentro de lo propuesto para la compañía se sugiere dar una mayor participación a las consideraciones generadas por los empleados mejorando el flujo en los canales de comunicación debido a que ellos conforman la organización de modo tal que si están insatisfechos con lo que les brinda la entidad, puede esta incurrir en una disminución de su

productividad, que a corto plazo puede que no sea una caída notoria y representativa pero a largo plazo en un mayor termino de tiempo podría peligrar la supervivencia de la empresa.

Los planteamientos propuestos en el presente escrito necesitan ser promovidos y aplicados prontamente en el ambiente laboral de la empresa, lo anterior para poder obtener un cambio o variación positiva en la calificación que se va a generar en el desarrollo de la nueva medición de clima organizacional del año 2018, esto se evidencia en el diagrama de Gantt generado para la compañía en el que la mayor parte de las actividades a desempeñar se posicionan en la etapa inicial del año, dejando de lado los meses como Noviembre y Diciembre los cuales tienen la característica de poca disponibilidad de tiempo.

Como una observación global la empresa Supermotos Quilichao goza de un buen prestigio a nivel municipal, sus productos son escogidos por sobre otros debido a características de fuerza, potencia, diseño y seguridad además de las facilidades de pago que ofrecen a los clientes potenciales, a pesar de lo anterior en el mercado de Santander de Quilichao la competencia no se hace esperar siendo está fuertemente representada por los concesionarios de Yamaha y Auteco.

Es importante señalar que lo aquí planteado es simplemente una propuesta compuesta por varios factores analizados provenientes tanto del interior como del exterior de empresa, de tal forma que de esta última depende su posible aplicación o total desconocimiento.

16. Recomendaciones

Con el propósito de lograr una mejoría notable en el clima organizacional de la empresa en cuestión se hacen las siguientes recomendaciones:

Mejorar los canales de comunicación oficial de la compañía.

Promover espacios de esparcimiento y dispersión para los colaboradores

incorporando a la familia.

Generar espacios en los que trabajadores puedan fortalecer las relaciones interpersonales de modo tal que se produzca confianza.

Propender el desarrollo de actividades físicas deportivas entre los integrantes del grupo de trabajo.

Crear planes de capacitación en lo referente a la Salud y Seguridad en el Trabajo.

Crear un Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Mejorar la capacidad de respuesta de los colaboradores ante emergencias que puedan poner en peligro su integridad física dentro de las instalaciones de la empresa.

Elaborar un Manual de Convivencia que regule el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa.

Crear un Manual de Descripción de Cargos, Funciones y Responsabilidades.

17. Bibliografía

MARTINS DA CUNHA, Neisa Maria. La Formación de la Conciencia y la Gestión de los Grupos en las Organizaciones. Lagoa, Río de Janeiro. Sociedad Interdisciplinar de Recursos Humanos Ltda. {En línea}. {Consultado el 04 de marzo de 2017}. Disponible en: (<http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v14n2/html/v14n2a05.htm>)

MENDOZA, Karol; GARCIA, Jacqueline; PATIÑO CORTES, Nidia; GUEVARA,

Tatiana y BOLIVAR Nathalie. Clima Organizacional en la cooperativa COOTRAEMUN. Corporación Universitario Minuto de Dios. {En línea}. {Consultado el 04 de marzo de 2017}. Disponible en: (<http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/DYG/article/view/422/403>)

ORBEGOSO GALARZA, Arturo. Problemas Teóricos del Clima Organizacional: un Estado de la Cuestión. Universidad Cesar Vallejo. {En línea}. {Consultado el 08 de marzo de 2017}. Disponible en: (http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Un método de análisis para su intervención. {En línea}. {Consultado el 26 de abril de 2017}. Disponible en: (https://books.google.com.co/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA30&lpg=PA30&dq=murray+clima+organizacional&source=bl&ots=17mqZ1dqGk&sig=4fEIYsMi_wLocjml6WA5VPXUVI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyyPz1gcjTAhVMLSyKHTR3DdUQ6AEIUTAM#v=onepage&q=murray%20clima%20organizacional&f=false)

SEGREDO PEREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Vol.39 no.2. La Habana, Cuba. Revista Cubana de Salud Pública, 2013. {En línea}. {Consultado el 27 de abril de 2017}. Disponible en: (http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)

RAMOS MORENO, Diana Constanza. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. UNAD. {En línea}. {Consultado el 30 de Septiembre del 2017} Disponible en: (<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>)

ARNOLD CATHALIFAUD, Marcelo y OSORIO Francisco. Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Santiago de Chile. Universidad de Chile. {En línea}. {Consultado el 10 de Mayo del 2017} Disponible en: (<http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>)

CHIAVENATO I. Gestión del Talento Humano. CAMPUS LTDA, 2002, pág. 5

CALDERÓN, Gregorio. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas, 2004. {En línea}. {Consultado el 04 de mayo de 2017}. Disponible en: (https://www.researchgate.net/profile/Gregorio_Hernandez/publication/242739746_Lo_estrategico_y_lo_humano_en_la_direccion_de_las_personas/links/02e7e53a82fc86e1e4000000.pdf)

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 15 Ed. PEARSON, México, 2013, p.81.

SAAD, Lydia. En el puesto de trabajo el estrés es la mayor queja de los trabajadores estadounidenses. Agosto 2010. {En línea}. {Consultado el 10 de Mayo de 2017} Disponible en: (http://www.gallup.com/poll/142715/Job-Stress-Workers-Biggest-Complaint.aspx?g_source=on+the+job+stress&g_medium=search&g_campaign=tiles)

Ibíd., p. 81.

Rev. de Psicol. Gral y Aplic., 1992, 45 (4), 443 – 445.

GARCIA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su diagnóstico. Una aproximación conceptual. no.42 Cali Jul./Dec. 2009. {En línea}. {Consultado el 08 de Mayo del 17}. Disponible en (http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Ibíd.

Ibíd.

ARANGO HENAO, Jorge Edurado. Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración-Los Trabajos de Elton Mayo. Universidad Nacional de Colombia .2011. {En línea}. {Consultado el 09 de Abril del 2017} Disponible en: (<http://www.bdigital.unal.edu.co/4514/1/7707501.2011.pdf>)

HERZBERG, Frederick. Teoría de la Motivación e Higiene. {En línea}. {Consultada el 07 de Abril del 2017} Disponible en: (http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 Ed., 1999. {En línea}. {Consultado el 14 del Mayo del 2017} Disponible en: (<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>)

NADLER, David A. y LAWLER, Edward E. III. Quality of Work Life: Perspectives and Directions, Organizacional Dynamics, Winter, 1983

Ministerio de educación, PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Analizar, definir y organizar. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>)

Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

RODRIGUEZ MANSILLA, Darío. Diagnostico organizacional. Hacia la organización flexible. Cap. 3. {En línea}. {Consultado el 14 de Mayo del 2017}. Disponible en:

(http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39132053/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494816792&Signature=XPuoVKAX2Nk3tHgcX0Typkwk7o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHacia_la_organizacion_flexible.pdf)

MERCADO ORTEGA, Carlos Cesar y VALERO BASTIDAS, Cristian. Diccionario de dirección estratégica. {En línea}. {Consultado el 13 de Mayo de 2017}. Disponible en: ([http://www.academia.edu/7486862/Diccionario_DE_GESTION_EMPRESARIA L](http://www.academia.edu/7486862/Diccionario_DE_GESTION_EMPRESARIA_L))

Glosario administrativo. {En línea}. {Consultado el 12 de Mayo del 2017}. Disponible en: <http://javossa.50webs.com/PDF/GLOSARIO%20ADMINISTRATIVO.pdf>)

Ibíd.

Hernández Orozco, Carlos. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED, Costa Rica, 1998. {En línea}. {Consultado el 24 de octubre de 2017}. Disponible en: (https://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo#terminos_l)

Ibíd.

Glosario Administrativo. OP. CIT.

Real Academia Española. {En línea}. {Consultado el 14 de Mayo del 2017}

Disponible en: (<http://dle.rae.es/?id=LDqVAQA>)

Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

Ibíd.

Hernández Orozco, Carlos. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED, Costa Rica, 1998. {En línea}. {Consultado el 24 de octubre de 2017}. Disponible en: (https://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo#terminos_l)

Glosario Administrativo. OP. CIT.

Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. OP. CIT.

Ministerio de educación, PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL Analizar, definir y organizar. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>)

Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en:

(<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

Universidad de Antioquia. Op. Cit., p. 20

Glosario Administrativo. OP. CIT.

TREBILCOCK, Anne. Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. {En línea}. {Consultado el 14 de Mayo del 2017}. Disponible en: (<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>)

Universidad de Antioquia, Aprende en Línea. {En línea}. {Consultado el 10 de Octubre de 2017} Disponible en: (<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/extension/mod/glossary/view.php?id=5589&mode=letter&hook=ALL&sortkey=&sortorder=asc&fullsearch=0&page=0>)

Ibid

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. 15 Ed. PEARSON, México, 2013, p.74.

Ibíd.

Revista Universum N: 23 Vol.2: 66-85, 2008. {En línea}. {Consultado el 12 de mayo del 2017}. Disponible en: (http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext)

JURADO CORONEL John Jairo & LOPEZ RESTREPO Yuri Orlando. Análisis del Clima Organizacional en el Banco Davivienda Sucursal de Cartagena Posterior a la Fusión con Bancafe. 2009. {en línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017} Disponible en: (http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1907/1/TESIS%20_ANALISIS%20DE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20BANCO%20D%20AVIVIEN.pdf)

GIRALDO RESTREPO C. & LOAISA RIVERA D. A. Diagnóstico y Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en Cobres de Colombia Ltda. 2013. {En Línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017}. Disponible en: (<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10031/1/CB-0516299.pdf>)

Cardona, A. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Unidad de Negocio del Área de Chocolatería de la Planta No. 1 de la Empresa Colombina S.A. Análisis Corporativo por Género en el Año 2011 y su Plan de Mejoramiento. Maestría. Universidad del Valle. 2011. {En línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017} Disponible en: (<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8834/1/Proyecto%20de%20grado%20-%20Alexander%20Cardona%20A..pdf>)

COLLAZOS ANDRADE, J. Diagnóstico del clima organizacional y desarrollo de

un plan de mejoramiento en la secretaria de hacienda del municipio de Popayán, 2013, {En línea}. {Consultado el 14 de mayo de 2017} Disponible en: (<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10024/1/CB-0520900.pdf>)

GUERRERO GARCIA, Pedro Iván; Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S.; 2015; Universidad Autónoma de Occidente; {en línea}; consultado el 20 de octubre de 2017; disponible en (<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8309/1/T06261.pdf>)

Principios de la Administración Científica, {En línea}. {Consultado el 02 de Noviembre del 2017} Disponible en: (http://iindustrialtp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf)

La Gestión Empresarial, un enfoque del siglo XX desde la Teoría Funcional, {En línea}. {Consultado el 02 de Noviembre del 2017} Disponible en: (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>)

BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico: Dimensiones del Entorno. Cali, Colombia. Febrero 2016. Pag.51.

DANE, Mercado Laboral por Sexo, Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2015 {En línea}. {Consultado el 19 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_sep_nov15.pdf)

DANE, Mercado Laboral por Sexo, Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2016 {En línea}. {Consultado el 19 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_sep_nov16.pdf)

DANE, Mercado Laboral por Sexo, Trimestre Móvil Septiembre – Noviembre 2017 {En línea}. {Consultado el 19 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_sep17_oct17.pdf)

Información suministrada por Damaris Carabalí Raigoza, Gerente General del concesionario Supermotos Quilichao 2018.

ANDI, Las motocicletas en Colombia aliadas del desarrollo del país, estudio del sector. {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>)

DANE, Población Proyectada de Colombia {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.dane.gov.co/reloj/>)

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Población proyectada en Colombia, Ibíd.

DANE, Proyecciones de Población por sexo y edad, {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018} Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>)

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, V Informe nacional de biodiversidad de Colombia ante el convenio de diversidad biológica. {En línea}. {Consultado el 03 de Noviembre del 2018} Disponible en: (<http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp-co-informe-biodiversidad-2014.pdf>)

IDEAM, Inventario Nacional y Departamental de Gases Efecto Invernadero en Colombia. {En línea}. {Consultado el 03 de Noviembre del 2018} Disponible en: (<http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023634/INGEI.pdf>)

NACIONES UNIDAS SOBRE CAMBIOCLIMATICO, Gobierno de Colombia. {En línea}. {Consultado el 21 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www4.unfccc.int/submissions/INDC/Published%20Documents/Colombia/1/INDC%20Colombia.pdf>)

INVENTARIO NACIONAL DE GEI, Comunicación nacional de cambio climático. {En línea}. {Consultado el 03 de Febrero del 2018} Disponible en: (http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023421/cartilla_INGEI.pdf)

Ministerio de Ambiente, Reducción de emisiones. {En línea}. {Consultado el 20 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1653:minambiente-exige-la-incorporacion-de-vehiculos>)

DANE, Mercado laboral por departamentos 2016. {En línea}. {Consultado el 21 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_depto_16.pdf)

DANE, Cuentas departamentales PIB 2016. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016provisional.pdf)

MinCIT, Producto Interno Bruto departamento del Cauca. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en:

(http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77510&name=Perfil_departamento_Cauca.pdf&prefijo=file)

DANE, Encuesta Mensual de Comercio al por menor. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_emcm_dic17.pdf)

DANE, Boletín Técnico Bogotá D.C. 7 de Abril de 2017. {En línea}. {Consultado el 22 de Febrero del 2018} Disponible en: (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2016.pdf)

DIAN, Abecé Reforma Tributaria. {En línea}. {Consultado el 19 de Noviembre del 2017} Disponible en: (https://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf)

PRESIDENCIA, Ley No. 1780 02 de Mayo 2016. {En línea}. {Consultado el 18 de Noviembre del 2017} Disponible en: (<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>)

Ministerio de Trabajo, Resolución No. 1111 del 2017. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111-+est%C3%A1ndares+m%C3%ADnimos-marzo+27.pdf>)

ALCALDIA DE BOGOTÁ, Decreto 2548 del 2014. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60296>)

Ministerio del Trabajo, Decreto 1443 del 2014. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>)

Minambiente, Resolución 1111 de 2013. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1653:minambiente-exige-la-incorporacion-de-vehiculos>)

ALCALDIA DE BOGOTÁ, Ley 1581 del 2012. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981>)

Ministerio de Justicia, Código Sustantivo del Trabajo. {En línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>)

Unidad de Planeación Minero Energética UPME, Normatividad Ambiental. {En

línea}. {Consultado el 15 de Febrero del 2018} Disponible en: (http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_6_Normatividad_sobre_el_recurso_atmo)

Unidad de Planeación Minero Energética UPME. Ibíd.

Unidad de Planeación Minero Energética UPME. Ibíd.

ANDI; Las motocicletas en Colombia: aliadas del desarrollo del país; 2017; {en línea}; Consultado el 03 de Noviembre de 2017; Disponible en (<http://www.andi.com.co/Uploads/LasMotocicletasEnColombia.pdf>)

ANDEMOS; Informe de Motos 2017-12; {en línea}; Consultado el 19 de febrero de 2018; Disponible en (<http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Motos-2017-12.pdf>)

Ibíd

Ibíd

Suministrado por el profesor José Fernando Guerrero Villafañe Magister en Administración de Empresas Universidad del Valle.