



**METODOLOGÍA PARA APLICAR EL CONCEPTO DE VALOR
COMPARTIDO EN LAS PYMES COLOMBIANAS: CASO APLICADO
A SOTECOL SAS**

AUTOR:

SERGIO ARTURO SÁNCHEZ FARÍAS

DIRECTOR:

ING. EDGARD JARAMILLO LÓPEZ

**TRABAJO FINAL DE PROFUNDIZACIÓN PARA OPTAR AL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

NOVIEMBRE DE 2020

BOGOTÁ D.C

Tabla de contenido

1. TÍTULO	7
2. RESUMEN	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. ANTECEDENTES	7
3.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	9
3.3. COHERENCIA CON TEMÁTICAS DE LA MAESTRÍA	12
4. PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
5. OBJETIVOS	13
6. MARCO TEÓRICO	13
6.1. VALOR COMPARTIDO	13
6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
6.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA	14
6.4. TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL	16
6.5. MODELO DE NEGOCIO	17
6.6. CADENA DE VALOR	17
6.7. DESARROLLO METODOLÓGICO PARA IMPLEMENTAR VALOR COMPARTIDO.	18
6.7.1. CONSIDERACIONES INICIALES DE LA METODOLOGÍA A PROPONER	20
6.7.2. PRIMER PASO: VISIÓN (BOCKSTETTE Y STAMP)	21
6.7.3. SEGUNDO PASO: ESTRATEGIA (BOCKSTETTE Y STAMP)	21
6.7.4. TERCER PASO: TRANSMISIÓN (BOCKSTETTE Y STAMP)	22
6.7.5. CUARTO PASO: RENDIMIENTO (BOCKSTETTE Y STAMP)	24
7. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	27
7.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	27
7.1.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	28
7.1.2. PROCESOS MISIONALES	29
7.1.3. NÚMERO DE EMPLEADOS DIRECTOS E INDIRECTOS	29
7.1.4. INFORMACIÓN GENERAL DE VENTAS	30
7.2. METODOLOGÍA PROPUESTA	32
7.2.1. ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS	34
7.2.2. ETAPA 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
7.2.3. ETAPA 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES Y DE SOTECOL.	44
7.2.3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	44

7.2.3.2.	ANÁLISIS SEGÚN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	47
7.2.3.3.	ANÁLISIS POSICIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	55
7.2.3.4.	DOFA	58
7.2.4.	ETAPA 4: MODELO DE NEGOCIO SOTECOL	62
7.2.5.	ETAPA 5: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> Y SUS INTERESES	65
7.2.5.1.	IDENTIFICACIÓN DE <i>STAKEHOLDERS</i> EN SOTECOL	66
7.2.5.2.	NECESIDADES E INTERESES DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	69
7.2.5.3.	RESUMEN DE HALLAZGOS <i>STAKEHOLDERS</i>	71
7.2.5.4.	NECESIDADES IDENTIFICADAS	72
7.2.6.	ETAPA 6: OPORTUNIDADES DE VALOR COMPARTIDO PARA SOTECOL	73
7.2.6.1.	PROPUESTAS DE VALOR COMPARTIDO	73
7.2.6.2.	PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS	78
7.2.7.	ETAPA 7: EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	81
7.2.7.1.	NIVELES DE INICIO PARA UNA EMPRESA	82
7.2.8.	ETAPA 8: INFOGRAFÍA DE COMUNICACIÓN DE PROPUESTAS DE VALOR COMPARTIDO ELEGIDAS.	83
7.2.9.	ETAPA 9: EVALUACIÓN DE VIABILIDAD FINANCIERA	86
7.2.9.1.	EVALUACIÓN A: PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN EN HABILIDADES Y COMPETENCIAS.	86
7.2.9.2.	EVALUACIÓN A: CREACIÓN DE PROGRAMA DE SEGUNDO USO Y RECICLAJE DE AUTOPARTES Y COMPONENTES.	89
8.	<u>CONCLUSIONES</u>	93
9.	<u>RECOMENDACIONES</u>	96
10.	<u>REFERENCIAS</u>	97

ANEXO 1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	105
ANEXO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	106
A.2.1. MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)	106
A.2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	106
A.2.3. ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA.	107
A.2.4. ANÁLISIS PESTEL.	108
A.2.5. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	110
A.2.6. MATRIZ DE INFLUENCIA DE STAKEHOLDERS	110
A.2.7. MATRIZ NECESIDADES VS OPORTUNIDADES DE VALOR COMPARTIDO	110
A.2.8. READINESS ASSESSMENT	110
ANEXO 3 ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS	111
A.3.1. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA EMPLEADOS	111
A.3.2. ENTREVISTA EMPLEADOS	111
A.3.3. ANÁLISIS ENTREVISTAS DE EMPLEADOS	112
A.3.4. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA SOCIOS/ACCIONISTAS	114
A.3.5. ENTREVISTA SOCIOS/ACCIONISTAS	114
A.3.6. ANÁLISIS ENTREVISTAS SOCIOS ACCIONISTAS	115
A.3.7. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA SECTOR AUTOPARTISTA	117
A.3.8. ENTREVISTA SECTOR AUTOPARTISTA	117
A.3.9. ANÁLISIS ENTREVISTA SECTOR AUTOPARTISTA	118
A.3.10. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA CLIENTES	120
A.3.11. ENTREVISTA CLIENTES	122
A.3.12. ANÁLISIS ENTREVISTA CLIENTES	122
ANEXO 4 APLICACIÓN EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	125
ANEXO 5 GRÁFICOS DE ANÁLISIS DE DATOS DE ENTREVISTAS	126
ANEXO 6 INFORME CRECIMIENTO DE COMPETIDORES DEL SECTOR	130
ANEXO 7 PARETO VENTAS SOTECOL SAS	143

Tabla de Imágenes

Imagen 1 Línea de Productos y Porcentaje de Ventas del 2019 Fuente: SOTECOL SAS	28
Imagen 2 Organigrama SOTECOL SAS	29
Imagen 3 Comparativo de ventas anual.....	30
Imagen 4 Grafico comparativo de utilidad anual SOTECOL	30
Imagen 5 Participación en el mercado SOTECOL Elaborado por el autor. Fuente: datos internos.....	31
Imagen 6 Como abordar valor compartido Fuente: Bockstette y Stamp (2012)	18
Imagen 7 Directrices de implementación de valor compartido Fuente: Bockstette y Stamp (2012).....	20
Imagen 8 Modelo de creación de valor compartido Fuente: elaboración propia ...	32
Imagen 9 Metodología para implementar Valor Compartido	33
Imagen 10 Rendimiento de inversiones ESG en época de COVID-19 Fuente: (Ross, Advisor Chanel, 2020).....	43
Imagen 11 Histórico de venta de autopartes en Colombia. En millones de dólares Fuente: ASOPARTES	45
Imagen 12 importación de vehículos por país, Fuente: Elaboración propia, cifras tomados del DANE.....	49
Imagen 13 Matriz análisis de 5 fuerzas de portes de SOTECOL Fuente: Elaboración propia	54
Imagen 14 Cadena productiva fabricación de autopartes Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012)	56
Imagen 15 Crecimiento competidores Fuente: elaboración Propia.....	57
Imagen 16 Modelo CANVAS SOTECOL, Fuente: SOTECOL SAS.....	64
Imagen 17 Proceso de identificación de Stakeholders. Fuente: elaboración propia	67
Imagen 18 Identificación general de Stakeholders de SOTECOL SAS Fuente: elaboración propia.....	67

Imagen 19 Grafico de priorización de ideas	80
Imagen 20 Infografía propuesta 1 de valor compartido para SOTECOL Fuente: elaboración propia	84
Imagen 21 Infografía propuesta 2 de valor compartido para SOTECOL Fuente: elaboración propia	85
Imagen 22 Flujo de caja periodo 1 propuesta 1	88
Imagen 23 Beneficios propuesta 1 de VC en SOTECOL	89
Imagen 24 Flujo de caja periodo 1 propuesta 2	91
Imagen 25 Beneficios propuesta 2 de VC en SOTECOL	92

1. Título

“Metodología para aplicar el concepto de valor compartido en las pymes colombianas: caso aplicado a SOTECOL SAS”

2. Resumen

El concepto de creación del valor compartido se presenta como una estrategia que permite a las empresas reorganizarse, renovarse, ajustarse e innovar los procesos y actividades del negocio, considerando el entorno social, buscando incrementar sus utilidades a mediano y largo plazo. Este trabajo contribuye a este campo de conocimiento al desarrollar una metodología de implementación del valor compartido, específicamente para microempresas interesadas en adoptar energías limpias.

La metodología de implementación, surge de la realización de un estudio minucioso de las teorías planteadas por Porter y Kramer (2011), así como de Bockstette y Stamp (2012). Tomando como caso de estudio la empresa SOTECOL S.A.S – Sociedad Técnica Colombiana, comercializadora de refacciones *Original Equipment Manufacturer (OME)*, se validan los conceptos de valor compartido en la industria automotriz colombiana y se implementa. Finalmente, la metodología propuesta se compone de los siguientes pasos: identificación de stakeholders, verificación de oportunidades, identificación de oportunidades de valor compartido, priorización de oportunidades, reinversión de la estrategia empresarial, definición de estrategias de comunicación, medición de logros y realización de ajustes.

3. Planteamiento del problema

3.1. Antecedentes

El concepto de valor compartido se ha venido trabajando desde la intervención de Porter y Kramer (2011), definiéndolo como las políticas y prácticas de operación que mejoran la competitividad de una empresa, centrándose en las conexiones entre las expectativas de los *stakeholders*. El valor compartido puede contribuir al éxito de la compañía, no sólo para crear demanda de sus productos, sino también para brindar un avance en las condiciones económicas y sociales del entorno en el que se opera.

Aunque el concepto de valor compartido se estructuró en el año 2011, varios autores como Bockstette y Stamp (2012) y Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, (2012) coinciden en que es un avance del concepto de responsabilidad social corporativa (RSE), propuesta en 1995. Las empresas se abrieron a la sociedad, a

las relaciones con su entorno y en general a la participación a través de la acción social.

Porter y Kramer (2011) critican el pensamiento financiero a corto plazo de muchas empresas hoy en día y proponen utilizar un concepto de valor compartido que se basa en la siguiente premisa: tanto el progreso económico como el social deben abordarse utilizando principios de valor, definiendo el valor como los beneficios relativos a los costos, no solo la rentabilidad. La creación de valor es una idea que ha sido reconocida durante mucho tiempo en los negocios, en los que las ganancias son los ingresos obtenidos menos los costos en los que se ha incurrido. Sin embargo, estos autores afirman que las empresas deben encaminarse a abordar los problemas del entorno desde una perspectiva de valor y no como asuntos periféricos.

Ahora bien, en el caso expuesto por Gamez Tellez, Morales Bautista, & Ramirez López (2018), que abordaron la problemática de los obstáculos para el crecimiento de las pymes y su permanencia en el mercado, destacan la relevancia que tienen los factores asociados de innovación y tecnología, acceso a crédito, productividad y competitividad, planificación y asignación de recursos, configuración de la estructura de capital, manejo financiero y políticas públicas. Adicionalmente, demostraron que factores como los objetivos financieros, la liquidez, solvencia y rentabilidad generan los principales impactos negativos y pérdida de valor en las empresas. Ante esto, los autores proponen realizar futuras investigaciones sobre el comportamiento de los objetivos financieros, la liquidez, la rentabilidad y la solvencia en las pequeñas y medianas empresas, determinando por medio de estudios cuantitativos el valor empresarial y el impacto en la permanencia del mercado de las pymes.

Agrawal y Rahman (2015) describen el problema del alcance de las empresas al entender su posición en los mercados, partiendo de la premisa en la cual se crea valor agregado. Si la empresa se siente segura de su valor, es posible compartirlo también con la sociedad circundante en la que opera. Los autores también analizan las diversas formas de creación de valor compartido desde la perspectiva del cliente, desarrollando los diversos recursos aportados por el cliente y presentan un marco conceptual de creación de valor compartido. Los autores formulan que es función y responsabilidad de los clientes, junto con el consumo de la oferta, trabajar para la creación y entrega de un bien o servicio diferenciado que les agregue valor.

Las variables evaluables de mayor consideración en la etapa de creación de valor, según el estudio de Méndez Pinzón y Gomez Osorio, (2017) son tamaño, entorno, estructura del producto, cadena de valor, proveedores y motivación, siendo la motivación la de mayor impacto.

Los esfuerzos organizacionales comúnmente se direccionan al producto o servicio ofrecido, desconociendo las bondades del conocimiento del entorno. Basados en lo anterior, (Gómez, 2015) afirma que las organizaciones prefieren usar guías estratégicas adaptables a entornos predecibles y estables, aun siendo conscientes que en entorno en el cual se desempeña el negocio es altamente volátil.

Con base en este contexto, este trabajo diseña una metodología para aplicar el concepto de valor compartido en SOTECOL SAS, una pyme colombiana que actualmente carece del enfoque de valor compartido con miras a la participación global de todos los interesados en la empresa (accionistas, empleados, familiares de los empleados, clientes, proveedores y gobierno), y el enfoque en conservar el valor empresarial en Colombia.

3.2. Justificación del trabajo

La gestión eficiente de una compañía se refleja en el crecimiento empresarial, dicho crecimiento hoy en día envuelve evaluaciones comunes. Aunque la base son las variables financieras y sus cuentas anuales (como los ingresos, los costos o los porcentajes de deuda), se deben tener en cuenta los costos o beneficios que genera la organización hacia la economía, la sociedad y el medio ambiente (Amat & Amat, 2018).

El mundo está envuelto en un constante y maratónico cambio, que busca la satisfacción de necesidades específicas para cada cliente. Por ello la producción de bienes y servicios en órdenes particulares, y la búsqueda de ejes diferenciadores o valor agregado se hace cada vez más necesaria.

La denominación de empresa micro, pequeña, mediana y grande en Colombia (MIPYME), está determinada por la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004 (Leyes decretadas por el Congreso de la República de Colombia), las cuales determinan: Empresa micro: planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales por valor inferior a 501 SMMLV¹. Empresa pequeña: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores y activos totales por valor de entre 501 y 5.000 SMMLV. Empresa mediana: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor de entre 5.001 y 30.000 SMMLV. Empresa grande: más de 200 empleados y activos mayores a 30.001 SMMLV

El Valor de una compañía no está medido por el dato positivo o el negativo de los resultados financieros. Para muchos empresarios, aunque es importante contar con la información del capital de trabajo y mantener una liquidez adecuada, el valor de una organización está comprimida en una buena gestión (Franco Ángel y Urbano (2016)).

¹ Siglas de Salario Mínimo Legal Vigente

Desde la necesidad de otorgar alternativas y fuentes diferenciales a los clientes Porter y Kramer (2018), explican el concepto de valor compartido, reconociendo que las necesidades sociales, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. En general, el concepto se denomina como: la unión de todos los *stakeholders*² para obtener beneficios mayores que satisfagan las expectativas de cada parte.

Desde la perspectiva de los clientes, los problemas al elegir o establecerse con un proveedor están en la falta de ejes diferenciadores y alianzas de valor que generen impacto en el mercado. Lo anterior debido a que la generación de valor fortalece y refuerza la toma de decisiones en las pymes, logrando afrontar los cambios con menor riesgo. Convertir una empresa en flexible conlleva a disminuir limitaciones, como el tamaño o el costo de producir en lotes pequeños, como lo sustentan Díaz Ortega, Maestre Delgado, y Romero U. (2018).

Desde la perspectiva de los empresarios la concepción de valor en las pymes colombianas otorga un beneficio al cliente, por el cual éste está dispuesto a pagar. Bonmatí Martínez (2011), afirman que el compromiso es de cada organización, independientemente de su tamaño y la creación de valor debe ser compromiso y objetivo de toda buena gerencia

Desde la perspectiva de los accionistas, una de las formas más efectivas para medir el valor adquirido por la empresa y su retribución es el valor económico agregado (*Economic Value Added*, EVA) el cual es una herramienta de medición muy utilizada por la gerencia basada en valor (VBM). Esta herramienta es una marca registrada por la firma neoyorquina Stern Stewart lo que impide su uso generalizado (Bonmatí Martínez, 2011). De acuerdo a la afirmación de (Vera Colina, 2000), el principio fundamental de esta metodología es que el capital de los accionistas tiene un costo de oportunidad, y este debe ser considerado al momento de cuantificar los resultados que arroja el negocio en un período determinado.

De acuerdo con esta revisión de literatura, se puede llegar a una perspectiva importante en la cual la recopilación, análisis e interpretación de conceptos y herramientas se enlazan con el valor compartido para permitir a las pymes colombianas determinar su valor por áreas funcionales. Lo anterior debe ir enlazado con la directriz estratégica esperada, en busca de generar elementos diferenciadores dentro del mercado. Por otro lado, se pueden considerar restricciones internas de valoración, como la edad de la empresa, producto o servicio producido y capacidad instalada.

Este trabajo se enfoca en el estudio del concepto de valor compartido que permita establecer mejoras en la estrategia empresarial de las pymes en Colombia, en

² Interesados en el proyecto o empresa

búsqueda de satisfacer las expectativas de los interesados. Teniendo en cuenta que los métodos son sendas que facilitan el hallazgo de conocimientos para solucionar problemáticas, se usarán enfoques cuantitativos y cualitativos. Como lo expresa (Monje Álvarez, 2011), la investigación cuantitativa es un método con el cual se estudian las propiedades y fenómenos relativos a la cantidad y la relación en la manera de establecer, formular, analizar y revisar contextos existentes; y la investigación cualitativa es un método de investigación que emplea métodos de recolección de datos no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales centrada en información exploratoria, inductiva y descriptiva.

Por otro lado, la literatura estudiada ajusta la visión del concepto de valor compartido enfocando en los *stakeholders*, diagramando con mayor panorama una futura implementación. Las estrategias y decisiones gerenciales hacen que cada empresa tome un rumbo distinto, pero, si esas decisiones se enmarcan en las necesidades e iniciativas de los *stakeholders*, el valor de la empresa dejará de ser voluntad del gerente (o líder de la empresa) y pasará a ser valor compartido.

Por medio de la realización de un examen cualitativo a la situación actual de la compañía, teniendo en cuenta la experiencia laboral, la descripción general de la empresa y entrevistas a los *stakeholders* más cercanos (gerencia, empleados, clientes y socios), es posible conocer su percepción frente a la situación real de la organización.

Realizando entrevistas, de tipo estructurado o cerrado, en su mayoría por video llamadas, realizadas en SOTECOL SAS (Gerente general, tres socios – accionistas, seis empleados, ciento cincuenta y un clientes, y un representante del gremio autopartista), se encontró que en la empresa existen tres áreas pertinentes de atención. Estas áreas de atención son:

- Enfoque a la satisfacción de los intereses de los *stakeholders*, dado que en las directrices estratégicas que tiene SOTECOL, no se evidencia cómo gestionar el valor orientado al cliente.
- Atención es la liquidez de la compañía, dado que los periodos de tiempo entre la compra de mercancía y venta de la misma, está por fuera de las políticas establecidas de retorno de dinero.
- Enfoque en los niveles de rentabilidad de los accionistas y el retorno a la inversión.

Por tal motivo, se identificó la necesidad de diseñar una metodología para aplicar el concepto de valor compartido, que abarque los problemas mencionados anteriormente y le permita ser sostenible y rentable con una proyección de seis años.

Finalmente, el desarrollo de este trabajo servirá de referencia a diferentes pequeñas y medianas empresas de la ciudad y del país para trabajar enfocados

en conjunto con la metodología de valor compartido, teniendo en cuenta que SOTECOL S.A.S. será una empresa pionera en el uso de esta herramienta.

3.3. Coherencia con temáticas de la maestría

La Maestría en Ingeniería Industrial de la Pontificia de la Universidad Javeriana cuenta con cuatro énfasis de estudio, entre los cuales se encuentra el de procesos de negocios. Adicionalmente en el núcleo de las asignaturas está el tema de estrategia y la sostenibilidad, la cual es la base para el desarrollo de este trabajo de grado.

Es preciso aclarar que no solo son aplicados conceptos y herramientas de la estrategia empresarial, también se abarcan temáticas relacionadas con el modelo de negocio de las organizaciones, gestión financiera, conceptos y herramientas de gestión de la cadena de abastecimiento, gestión de proyectos, administración negocio, análisis de decisión, entre otras asignaturas que se tomaron como referencia para la creación de la metodología y potencialización de la empresa, desarrollando su modelo de negocio.

4. Planteamiento de la pregunta de investigación

Particularmente, este trabajo está enfocado en el desarrollo de una metodología para el concepto de valor compartido, considerando que el grado de complejidad de este problema está en la concepción de valor enfocado en cada negocio y las restricciones a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Específicamente, como se observa en la sección 8, se desarrolló una metodología de valor compartido en SOTECOL SAS, una pyme de la ciudad de Bogotá, establecida hace 33 años y dedicada a la producción y comercialización de autopartes del segmento de autos pesados. La empresa se ha destacado por otorgar al cliente combinaciones entre precio y durabilidad en refacciones, de partes eléctricas, suspensión, transmisión, dirección y herrajes, buscando diferenciación en los productos y/o servicios ofrecidos.

Este trabajo se encamina en servir como eje documental y plataforma de consulta para hacer de las pymes, un sector empresarial robusto y de alto crecimiento, conducentes en hacer de su estrategia de valor su mejor instrumento contra los cambios del entorno. Lo anterior se logra al responder a la siguiente pregunta ¿Cómo implementar la estrategia de valor compartido, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, en SOTECOL SAS?

5. Objetivos

Este trabajo de profundización se desarrolló, cumpliendo los siguientes propósitos:

Objetivo General:

Diseñar una metodología para aplicar el concepto de valor compartido en la empresa SOTECOL SAS

Objetivo Específicos:

1. Identificar y caracterizar el modelo de negocio de SOTECOL SAS, su industria, la situación actual y proyecciones y metas.
2. Identificar los interesados en SOTECOL SAS (*stakeholders*), sus necesidades e intereses.
3. Identificar las herramientas cualitativas y cuantitativas para incluir en la metodología.
4. Desarrollar la metodología para generar dos (2) alternativas de valor compartido para SOTECOL SAS.
5. Evaluar la viabilidad y el impacto de las dos (2) alternativas de valor compartido propuestas en SOTECOL SAS.
6. Identificar áreas de potencial investigación futura para la aplicación de valor compartido en las pymes colombianas

6. Marco teórico

6.1. Valor compartido

Según Porter y Kramer (2011) en las empresas norteamericanas se ha dejado de buscar soluciones sociales o ambientales perdurables direccionándose a caminos de una sola intervención. Basados en lo anterior, se debe inclinar la balanza en las empresas encaminados a la contribución en la creación de impacto social. Los autores afirman que la creación de valor compartido se enfoca en identificar e integrar los posibles progresos a nivel social y económico, reconociendo que las necesidades sociales son las que definen los mercados, y no solo las necesidades económicas convencionales. El valor compartido se traduce en las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera.

De los primeros acercamientos entre las empresas y la sociedad surgió la responsabilidad corporativa, Porter y Kramer (2011). La creación de valor compartido consiste, según los autores, en que las empresas puedan desarrollar acciones a favor de los stakeholders para obtener beneficios unilaterales, consiguiendo beneficios económicos sin dejar a un lado el compromiso social.

De los Reyes, Scholz, y Smith, (2017) establecen que varios gerentes, formuladores de políticas y académicos, han acogido con entusiasmo la idea de Porter y Kramer de crear valor compartido (CSV), ofreciendo una perspectiva de mucho impacto, invitando a las empresas a obtener el anhelado éxito, no solo generando retornos financieros, sino abordando los desafíos apremiantes que enfrenta la sociedad.

De acuerdo a lo enunciado por (Díaz Cáceres, 2015), todas las empresas deben engranar el éxito empresarial con el progreso social, con el fin de construir nuevos pensamientos que promuevan transformaciones. Los autores afirman que la dirección de las empresas hacia innovar constantemente conlleva a incrementar evolutivamente la productividad en la economía global. De acuerdo con lo anterior, la implementación de valor compartido en las empresas se ha convertido en una herramienta muy valiosa e indiscutible a la hora de ejecutar una estrategia en la empresa. Sin embargo, aplicar una estrategia no debe ser una serie de actividades apartadas de la visión de la compañía; el resultado debe ser la unión entre estrategias y acciones que involucren un plano de enfoque social en su propuesta de valor, buscando hacer que la estrategia tenga un impacto social en el panorama económico global y fortalezca la competitividad de la empresa a mediano y largo plazo, ayudándola a conseguir el éxito.

6.2. Planeación Estratégica

(Ohmae, 2004) explica la planeación estratégica como "un proceso formal de planeación a largo plazo que los gerentes utilizan para definir objetivos organizacionales y determinar cómo alcanzarlos", aun así, se debe hacer la salvedad de tener precaución acerca del peligro de caer en la parte mecánica y rutinaria de un proceso que debe ser netamente creativo e innovador.

De acuerdo con lo comentado por (Blanco Martínez, 2014), la planeación estratégica, más que un proceso, es un arte y una ciencia, debido a que recurre tanto al pensamiento innovador, la creatividad y la imaginación, como al pensamiento lógico racional. Lo anterior es debido a que requiere dar soluciones o mejoras a situaciones y problemáticas con una perspectiva práctica, útil y aplicable soportado por cifras, datos, indicadores y/o estadísticas.

6.3. Estrategia competitiva

(Mayora, 2018) plantea que la estrategia competitiva es la forma en que la empresa orienta a largo plazo la forma en que puede explotar sus fortalezas, desarrollar sus capacidades y aprovechar las oportunidades del entorno para afrontar los riesgos y amenazas. El autor afirma que utilizando lo anteriormente mencionado se crean ventajas frente a sus competidores y se logra incrementar el mercado. (Silva e Meirelles, 2019) afirman que el punto de partida para alcanzar el

éxito empresarial y una ventaja competitiva relevante está en la estrategia competitiva seleccionada, los recursos y capacidades que la firma posee y su capacidad de adaptación a las condiciones del mercado. Silva e Meirelles, (2019) también coinciden en plantear que la estrategia competitiva adquiere el poder de proyectar y estimular los diferentes agentes que intervienen en la empresa para establecer el desempeño, la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica.

El estudio de Lopez Zapata, Lopez Moros, y Agudelo Muñoz (2019) analizó la estrategia competitiva basada en la diferenciación, la ventaja en costos y una estrategia combinada entre tipos de aprendizaje: de exploración, de explotación y ambidiestro, en diversas empresas. De acuerdo a lo anterior, los autores propusieron la explotación como los conocimientos que ya tiene la empresa; la exploración, como los conocimientos que la empresa no posee; y los ambidiestros como la mezcla de los que posee en búsqueda de llegar a los que no posee. De igual forma, los autores bosquejaron la orientación evaluativa de la estrategia competitiva de las empresas, reafirmando la necesidad de diferenciarse de los competidores con innovación, desarrollo e investigación, porque convierten la empresa en generadora de cambios y retos. Es posible afirmar basado en los autores, que las empresas que se encaminen por la implementación de estas características o habilidades y enfoquen su estrategia por este camino, se pueden destacar por tener una posición de mayor reputación, continuidad y ventaja competitiva.

Los estudios de (Blanco Martínez, 2014) y de (Gómez Betancourt, 2017) reseñan que el objetivo de la estrategia competitiva es aventajar a los competidores, ya sean directos o indirectos, cimentando bases proyectadas en la obtención y retención de clientes. Estos autores también afirman que las empresas deben enfatizar en adaptarse al medio que rodea a su funcionamiento y deben proponer una orientación estratégica que genere cambios, innovación y respuesta rápida a las condiciones del entorno.

(Porter, 1980) realizó uno de los aportes más significativos en esta área, fue la clasificación en tres tipos de estrategias competitivas: la estrategia de diferenciación, que busca enfocarse en el producto o servicio, haciendo que lo ofrecido por la empresa sea diferente al de los competidores, incluso que en el cliente exista la percepción de que sea único, así, la empresa se enfoca en fidelizar su producto sin tener en cuenta el precio del mismo. La estrategia líder en costos consiste generar una producción eficiente con los costos más bajos posibles, ofreciendo un producto a menor precio comparado con el de la competencia. Por último, la estrategia de enfoque se basa en direccionar a la empresa en concentrarse en un único segmento del mercado, es decir, enfocándose en un solo sector y así aplicar la diferencia o liderazgo en costos.

De acuerdo con lo planteado por (Dávila, 2017) implementar una estrategia en la empresa ha dejado de ser una ventaja competitiva para transformarse en un

commodity; de esta forma, lo que busca una nueva ventaja competitiva es aquello que hace diferente y mejora la empresa frente a su competencia, es la habilidad para identificar oportunidades antes que la competencia y con ello poder aprovechar el entorno con la capacidad de ejecución.

6.4. Transformación empresarial

Según Harvard Business *Review*, tomado por (Valverde, 2017), "la transformación empresarial es hacer cambios fundamentales en la forma en que se llevan a cabo los negocios con el fin de ayudar a hacer frente a un cambio en el entorno del mercado".

En lo comentado por (Pertúz, 2018) la transformación empresarial es una responsabilidad fundamental de los gerentes o propietarios, quienes como líderes se deben enfocar en la transformación empresarial, en ellos recae la responsabilidad de soportar varias actividades críticas, como la definición de la misión o el objetivo de la empresa hasta la evaluación y la gestión del rendimiento con relación a las estrategias planteadas.

Según (Valverde, 2017) la transformación en una empresa busca la conciliación, el cambio de cualidades, actitudes y estructura (tanto de la empresa como de los empleados) por ello, la transformación empresarial envuelve a toda la empresa, dado el requerimiento explícito de haber reconocido la necesidad de cambiar. El autor también afirma que en el proceso de cambio es necesario realizar un trabajo engranado que integre cambios de la cultura, reingeniería de procesos, adopción de nuevas tecnologías, análisis de comportamiento de clientes y estructuración en el cambio de la propuesta de valor.

De acuerdo con (Cuesta Fernández, 2003) la principal razón por la que la empresa debe transformarse es la consecución del máximo grado de eficiencia y competitividad dentro del entorno en el que la empresa tiene que desarrollar su actividad económica.

Para (Valverde, 2017) los beneficios que aporta la transformación empresarial son innumerables. Dentro de los beneficios que destaca el autor está el incremento de ingresos, la participación de mercado, la mejora significativa de los indicadores de satisfacción de clientes, la reducción de costos y por último la minimización del riesgo vinculado a la incertidumbre. Para el autor también es importante tener en cuenta la existencia de tres tipos de transformación empresarial: la primera corresponde a una transformación operativa, la segunda a una transformación del modelo operativo y la tercera a una transformación de tipo estratégica.

6.5. Modelo de negocio

Porter (1985) y (Barney J. , 1991) coinciden que el funcionamiento de los modelos de negocio ha sido una integración de las perspectivas estratégicas, la visión basada en los recursos y el enfoque relacional de las organizacionales. Desde esta perspectiva Zott y Amit (2011) comenta que el modelo de negocio va un paso delante de la conformación de la cadena de valor, la exaltación de las competencias empresariales y el direccionamiento de matrices estratégicas. Conforme a lo anterior, Massa, Tucci, y Afuah (2017) afirman que el modelo de negocio es una descripción del funcionamiento de una empresa enfocada en lograr sus objetivos y metas de crecimiento, rentabilidad e impacto social.

Según (Escudero Cuevas, 2020) el concepto de modelo de negocio ha cambiado sustancialmente en los últimos años, ahora no se puede definir como la forma en que la empresa materializa la generación de dinero, ni cómo se consiguen los clientes, es decir, que el concepto se basa en interpretar las necesidades del cliente. El modelo de negocio es la herramienta que permite definir específicamente qué, cómo, a quién y de qué forma se va a ofrecer al mercado.

Según Alex Osterwalder, citado por (Escudero Cuevas, 2020), en su libro “Generación de modelos de negocio” afirma que la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad. “Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente”

El modelo de negocio para Ramírez, Rodríguez, y González (2019) es definido como la construcción de un sistema de actividades que va más allá de los límites de la organización, dando como resultado negocios más competitivos. También para los autores, en la empresa se debe pensar en una estrategia consolidada como modelo de negocio de forma racional, ajustando las capacidades distintivas, buscado ir más allá de los límites en relación con la capacidad y los recursos de la empresa.

El modelo de negocio es un resultado de una estrategia planificada, como lo mencionan Brea Solís, Casadeus Masanell, y Griefell Tatjé (2015), también depende de la intervención del entorno, las capacidades empresariales, la experiencia en el negocio y la ubicación geográfica. Sin embargo, los autores también afirman que el hecho que una empresa sea exitosa no depende únicamente de construcción del modelo de negocio, sino que su éxito sea a partir de una gestión efectiva del modelo en comparación con sus competidores.

6.6. Cadena de valor

Robben, Quatrebarbes, y Serra (2016) definen la cadena de valor como un modelo de acciones sucesivas con el fin de darle valor a un objeto o servicio creado por

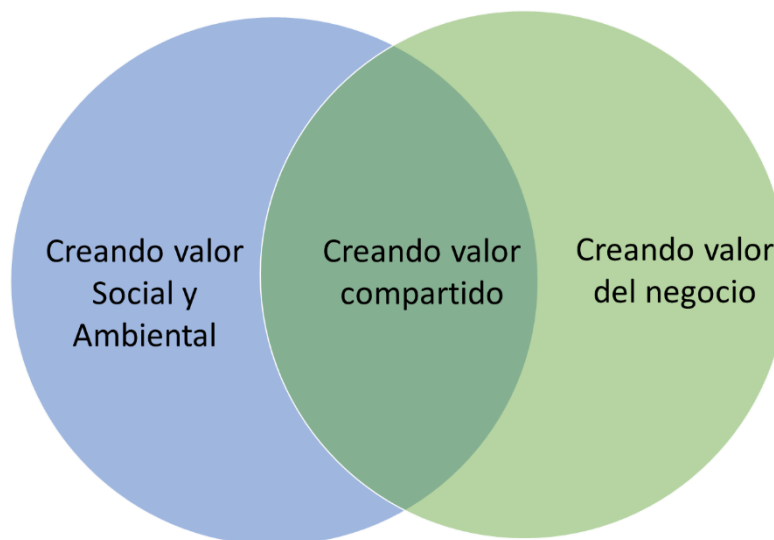
una empresa en particular, mediante un modelo económico viable. Basándose en (Porter, 1991), describe el modelo como un enlace que permite describir las actividades de una empresa en búsqueda de la generación de valor al cliente final y a su vez a la misma empresa.

De acuerdo con (Pérez Ibañez, 2019), cadena de valor, es un término utilizado para observar la sucesión de acciones necesarias en la elaboración del producto o servicio de la compañía, no solo su parte tangible, sino también de toda una gama de servicios asociados (comercialización, distribución, postventa, etc.).

Peña, Nieto Aleman, y Diaz Rodriguez, (2008) enfocan el concepto de la cadena de valor refiriéndose a los vínculos comerciales, a los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre los *stakeholders* que participan en la entrega del producto o servicio al consumidor final. Los vínculos pueden convertirse en estrategias empresariales empleadas para desarrollar relaciones comerciales en miras del crecimiento de la empresa con el fin de satisfacer objetivos específicos del mercado.

6.7. Desarrollo metodológico para implementar valor compartido.

El valor compartido se crea cuando se adaptan enfoques sociales y comerciales, conectando el éxito de la empresa con el progreso social.



*Imagen 1 Como abordar valor compartido
Fuente: Bockstette y Stamp (2012)*

De acuerdo con la imagen 6, el valor compartido es la intersección de la creación valor social y ambiental, y el valor creado para el negocio, que abarca las inversiones en competitividad a largo plazo. El valor compartido genera

inversiones en búsqueda de la rentabilidad empresarial a largo plazo que aborden simultáneamente objetivos sociales y ambientales.

Incluir el valor compartido en la empresa requiere de cambios esenciales de mentalidad, tanto en los empleados como en las directivas. El compromiso social se debe tratar como una inversión a largo plazo, que es intrínseca al éxito empresarial, con el mismo interés que la investigación o el desarrollo. La empresa debe definir sus prioridades, con bases en sus estándares comerciales, y el efecto de las problemáticas sociales en la competitividad.

De acuerdo con la teoría de Porter y Kramer (2011) recopilada por Bockstette y Stamp (2012), las empresas pueden crear valor compartido de tres maneras básicas: Reconsiderar productos, servicios y mercados, redefiniendo cadenas de valor, y fortalecimiento de grupos locales o clúster.

El reconocimiento de los productos, servicios y del mercado está enfocado en abarcar y solventar problemáticas sociales a través de ofrecer sus productos para solucionar las problemáticas del cliente.

La redefinición de las cadenas de valor, enfoca a las empresas en realizar innovación buscando afectar la cadena de valor, manteniendo la calidad del producto, la cantidad de producción, el costo, la confiabilidad y distribución, mientras se administran los recursos necesarios para impulsar el desarrollo de las estrategias sociales.

El fortalecimiento de agrupaciones locales incentiva a fortalecer las ayudas locales para hacer de los proveedores aliados confiables, con ello como consecuencia una mejor calidad de los productos.

La implementación de un enfoque de valor compartido es una oportunidad no solo para contribuir socialmente, sino también, para redefinir las estrategias comerciales básicas, transformando simultáneamente la sociedad y creando valor para los propietarios.

La imagen 7 instruye los núcleos básicos de conocimiento empresarial, que emiten directrices para la implementación de valor compartido en la empresa.

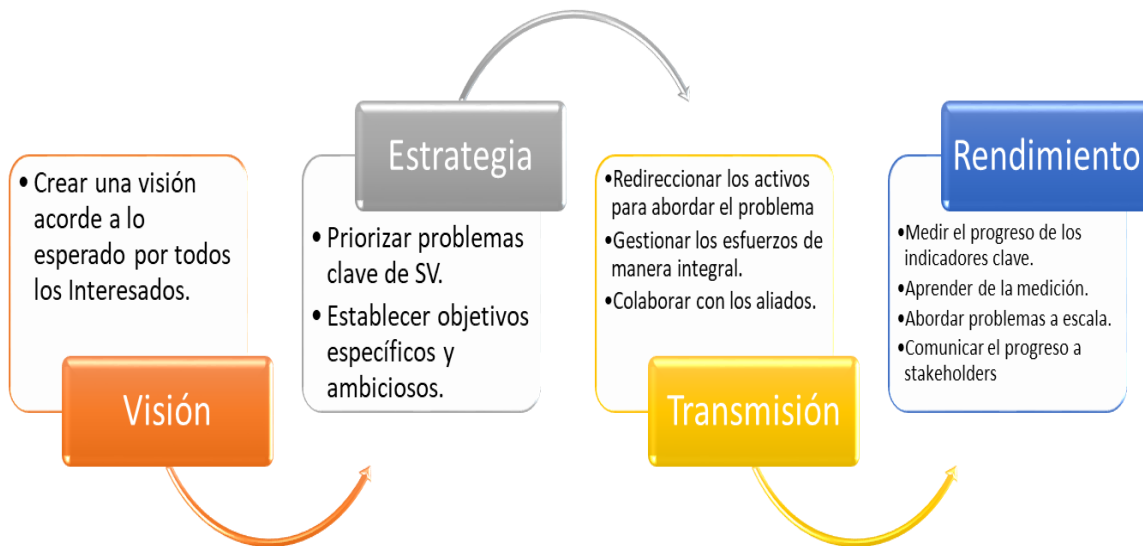


Imagen 2 Directrices de implementación de valor compartido
Fuente: Bockstette y Stamp (2012)

6.7.1. Consideraciones iniciales de la metodología a proponer

La incorporación de valor compartido en las empresas posiblemente requiera de un cambio de mentalidad total. Incluir el valor compartido en la agenda de cualquier empresa resulta ser una tarea que influye en la forma de pensar, no solo de las directivas, también de los empleados.

Una de las consideraciones más importantes para el momento de implementación es que las empresas deben trabajar desde el contexto interno o los grupos de interés internos hacia los externos, y desde las directivas hacia los empleados. En cualquier organización, el liderazgo directivo es el camino a seguir, identificando una visión y direccionamiento para luego intentar incorporarlo en la cotidianidad empresarial, basándose en la autogestión, autonomía y liderazgo, aunque si bien el liderazgo es desde la dirección, el valor compartido se crea engranando a todo nivel la unidad de negocios.

Proporcionalmente del tamaño de la empresa es el tiempo de incorporación de la estrategia de valor compartido a la misma, y con el tiempo es requerida energía, tenacidad y paciencia. Por lo anterior (Bockstette & Stamp, 2012) exponen que es importante comunicar los primeros éxitos de la estrategia, para mantener el impulso y motivación de los *stakeholders*. Adicionalmente, (Bockstette & Stamp, 2012) escriben que se debe hacer un seguimiento minucioso del progreso, en función del cumplimiento de los objetivos y los planes de implementación, para así adaptar y actualizar la estrategia basados en la información recaudada.

Lo último para tener en cuenta, es que los gerentes deben pasar de un rol enfocado en la administración de recursos, gestión de asociaciones y de la

comunicación, a convertirse en facilitadores y gestores del cambio, sin que las actividades iniciales dejen de ser indispensables.

6.7.2. Primer paso: Visión (Bockstette y Stamp)

Crear una visión acorde a lo esperado por todos los interesados es crucial, ya que esta debe ser explícita y funcionará como motor para crear valor compartido.

El compromiso con la visión elegida debe ser vista como parte integral de la estrategia por parte de los accionistas o la junta directiva. La creación de valor compartido comienza con una decisión estratégica explícita de los líderes corporativos. Sin un compromiso en la parte superior, es poco probable que las empresas puedan reunir los recursos, el enfoque y el pensamiento a largo plazo necesarios para tener un impacto significativo.

Una visión adecuada, en conjunto con un compromiso de la dirección, encamina a los empleados creativamente y es incentivo para los demás grupos de interés a aportar con innovación para el beneficio de la empresa.

6.7.3. Segundo Paso: Estrategia (Bockstette y Stamp)

Para crear un valor compartido, la visión debe traducirse en una estrategia clara que se centre en un conjunto limitado de oportunidades relevantes y articule objetivos de impacto, ambiciosos y medibles. El desarrollo de una estrategia da forma y dirección al compromiso de una empresa, asegurando que sus esfuerzos se refuercen mutuamente y se sumen a un cambio significativo.

Para estructurar la estrategia de la empresa con el valor compartido se tienen que llevar a cabo dos acciones contundentes y focalizadas, la primera es la priorización de problemas clave en relación al valor compartido, y la segunda, establecer objetivos clave ambiciosos.

6.7.3.1. *Priorizar problemas clave de valor compartido.*

La adaptación de una buena estrategia a la compañía es el inicio de una trayectoria de aciertos en la consolidación del valor compartido en la empresa, como lo comentan Azmat, Fujimoto, y Subramaniam (2019), ya que las actividades están alineadas con la estrategia de la empresa en busca de mejorar los objetivos económicos, ambientales y sociales asociados.

La adaptación adecuada de la estrategia define cimentaciones para dar a conocer una única postura frente a como se tomarán las decisiones venideras, tomando en cuenta las capacidades y el panorama competitivo de una empresa. También la empresa debe identificar los desafíos del entorno, que a su vez serán las

oportunidades de reducción de costos o crecimiento, priorizando las áreas donde se ubica mejor la empresa para enfocarse.

Es importante que las empresas estructuren su proceso de identificación y priorización de manera interna, destacando sus fortalezas como organización, evitando que los stakeholders externos afecten el panorama haciendo aportes que sesgarían la manera de actuar de la empresa. De esa manera, pueden retener el control sobre su agenda estratégica y maximizar el alcance de los objetivos estratégicos, de manera que se cree valor para la sociedad y el negocio.

Debe ser claro para la empresa que, enfocándose en los objetivos sociales de alto impacto, que también deben generar beneficios para el negocio, la compañía no debe descuidar otras áreas, como la eficiencia en producción o la atención al cliente. Sin embargo, debe ser funcionalmente estructurada la manera en que se invierten los recursos y la atención de la gerencia en las prioridades que ofrecen el mayor potencial para la creación de valor compartido.

6.7.3.2. Establecer objetivos específicos y ambiciosos

(Glauner, 2019) proyecta el establecimiento de los objetivos como la herramienta de gestión integral para valor compartido, así mismo que comenta sobre los objetivos como la correcta ambición para una empresa.

Los objetivos para una empresa son una herramienta de gestión esencial que enfoca las actividades, crea un ambiente direccionado impulsando continuamente el trabajo e incentivando la responsabilidad interna y externa.

El diseño de los objetivos debe ser ambicioso y tener un alcance adecuado, ni imposible ni fácil de alcanzar, ya que una meta grande incentiva la innovación del conjunto de actores, internos y externos del negocio. De acuerdo a lo anterior, las empresas también deben lograr un equilibrio entre la definición de los resultados a obtener y como los encargados de los procesos deciden cumplirlos.

Díaz Cáceres y Castaño Quintero (2015) relacionan los objetivos ambiciosos y retadores con la motivación de las personas en el ámbito laboral. El personal que se encuentra motivado en el entorno empresarial, es un elemento potencial de ayuda y soporte para llevar a cabo las actividades llegando a la meta que la empresa se proponga. Como ejemplo de ello, se puede avistar que los empleados motivados en la realización de sus actividades, son más propositivos e innovadores para cumplir el objetivo de su trabajo.

6.7.4. Tercer paso: Transmisión (Bockstette y Stamp)

La empresa debe aprovechar sus activos y la experiencia en todas las actividades ejecutadas por la empresa, así como de los socios y partes interesadas para hacer

la transmisión de la estrategia y el nuevo direccionamiento. Habiendo establecido objetivos ambiciosos para un puñado de temas relevantes, las compañías más efectivas luego movilizan una amplia gama de recursos internos y externos.

(Garrido, 2008) afronta la comunicación en el entorno empresarial como una gran oportunidad, basado en el entendimiento que la organización tenga de lo que se quiere expresar para potenciar o generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios. Organizando las actividades y formas procedimentales de la empresa en busca de un beneficio en el futuro, se busca también optimar lo que empresarialmente tiene una oportunidad de mejorar aumentando la competitividad.

La transmisión de la forma de abordar el valor compartido en la empresa debe ser directa y clara, ya que se otorga la definición de objetivos, responsabilidades y recursos a todo nivel, también es necesario contar con la información de cómo está involucrado el personal. De acuerdo a lo anterior, se debe determinar la forma de hacer partícipes a todos y cada uno de los integrantes empresariales, asegurándose de que no habrá quienes no se sientan partícipes ni responsables.

Después de establecer los objetivos ambiciosos en cada uno de los temas relevantes para la empresa se deben movilizar recursos internos y externos para el entendimiento y transmisión de la estrategia. Este paso se puede dividir en tres prácticas esenciales. Redireccionar los activos para abordar el problema, enfocar los esfuerzos equitativamente a toda la empresa, y colaborar con los socios.

6.7.4.1. Redireccionar los activos para abordar el problema.

Las oportunidades de las empresas están en las problemáticas de sus clientes, esto genera que las empresas engranen efectivamente sus activos, efectivo, bienes, habilidades de los empleados, influencia política o comercial, aportando una combinación legítima y original en aspectos donde tienen una ventaja sobre otros actores.

Chevreux, López, y Mesnard (2017) incentivan en su texto a las empresas a continuar con el propósito organizacional, llevándolo a aprovechar todos los recursos de la compañía en subsanar toda la problemática de su cliente, siendo así, las empresas se deben centrar en las áreas donde se tiene más experiencia, con esto cumplir con la visión y aumentar el impacto en la sociedad.

6.7.4.2. Gestionar los esfuerzos de manera integral en toda la organización.

El compromiso social debe integrarse a todas las dependencias de la empresa y debe supervisarse de manera directa. Así mismo el personal debe enlazar sus esfuerzos de manera coordinada entre los proyectos en beneficio social y los de beneficio empresarial.

De acuerdo con (Pitman, 2003), un enfoque más transparente permite a todas las personas en una empresa alinear sus esfuerzos con miras en el objetivo común. El énfasis en el aprendizaje, centrado en líderes que desafían y alientan intelectualmente, ha generado ideas adicionales para crear aún más valor que el planteado.

Para (Garrido, 2008), las actividades realizadas empresarialmente y la forma de realizar dichas actividades, direccionados por su equipo de trabajadores operativos y no operativos, constituye la herramienta cualitativa de más valor en la misión de satisfacción del cliente convirtiéndose en la entrega de resultados colectiva de su identidad.

El compromiso social entregado por las empresas no se debe aislar de los objetivos corporativos internos, sino que se debe integrar en diversos roles y cargos en la empresa, que se deben supervisar y evaluar como cualquier otra función del cargo a ejecutar. El personal encargado de las responsabilidades sociales no debe convertirse en administrador de recursos, debe enfocarse en la coordinación e integración de prácticas multifuncionales en los proyectos empresariales.

6.7.4.3. *Colaborar con los aliados*

Las empresas deben ser líderes y efectores de sus ideas sociales, participando en coaliciones que aprovechan capacidades conjuntas para abordar un problema en común.

El *feedback* estratégico se constituye en un método de diagnóstico de excelentes resultados en temas de comunicación de la estrategia en la empresa, como lo expresa (Garrido, 2008), que ayuda a los procesos de control a alivianar la tensión generada por la verificación de cumplimiento y una comprensión real los entornos que influyen en los indicadores para su posterior cumplimiento.

Existen barreras para que la empresa pueda cumplir o solucionar muchos de las problemáticas sociales en su entorno, es por ello que varias empresas toman como aliados a ONG, pero el valor compartido va más allá de esto, como lo comentan Kramer y Pfitzer (2016) las barreras en el ecosistema pueden ser un factor determinante en la idea de generar valor compartido, pero cada empresa debe reconocer la importancia de hacer frente al ecosistema y brindar soluciones al mismo.

6.7.5. Cuarto paso: Rendimiento (Bockstette y Stamp)

En este cuarto paso, se busca estructurar y consolidar los esfuerzos para conseguir altos rendimientos. Buscar medir y aprender de los resultados es la

pieza clave para que cada empresa prospere en la consecución de sus objetivos, realizando esfuerzos exitosos para progresar y comunicar el progreso.

Bockstette y Stamp, (2012) comentan que las estrategias más efectivas en la labor de creación de valor compartido están enfocadas en ofrecer un alto rendimiento, los procesos y procedimientos se enfocan en estructuras para la mejora continua, más aún si los objetivos fueron planteados de forma ambiciosa, como fue expuesto en pasos anteriores.

A continuación, se explicarán los beneficios de las empresas al medir su progreso y la trascendencia de apoyarlos con los hitos y la consecución de objetivos intermedios. Medir el progreso de los indicadores clave, aprender lecciones de sus actividades y hacer ajustes, adoptar iniciativas exitosas a escala, y comunicar de manera que involucren y señalen a sus pares, competidores y mercados, son los pasos para hacer de este eslabón un proceso efectivo y eficiente.

6.7.5.1. *Medir el progreso de los indicadores clave.*

Mucho se ha utilizado el refrán “lo que no se mide, no se controla o no administra”. Las empresas que se involucran con el valor compartido deben hacer seguimiento continuo, volviéndolo habitual, de los indicadores de rendimiento en relación con las actividades clave, sin dejar a un lado los cambios paralelos que a los que haya lugar del problema objetivo.

Para las empresas debe ser imprescindible realizar el análisis y medición del impacto, consecuencias y beneficios de cada una de las acciones propuestas por la compañía. Como lo expresa Bonchek y France (2018), no tiene validez ni valor para la empresa ejecutar acciones sin poder saber si éstas son efectivas o, por el contrario, los resultados fueron opuestos a las hipótesis de beneficios esperados por los *stakeholders*.

No se puede hablar de una medición sin haber definido una estrategia, dado que no hay certeza que todos los actores internos estén enfocados en un único camino y trabajando con un mismo propósito en mente que asegure la obtención de los beneficios esperados por cada *stakeholder* vinculado a la empresa. En concordancia con lo anterior, no es suficiente tener una estrategia robusta, ni elaborar objetivos estratégicos, es importante saber si estos se están cumpliendo.

(Quijada Cuéllar, 2017) expone su definición de los indicadores de desempeño como las mediciones realizadas en las etapas vitales y trascendentales de la empresa, de acuerdo con los objetivos planteados, con el fin último de determinar si se está contribuyendo o no con la consecución de objetivo y en derivación con la generación de valor.

Para (Kramer, 2011) los indicadores de desempeño son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, porque mantiene al líder del negocio o la persona encargada de ese objetivo con la información suficiente al momento de tomar decisiones. Además de lo anterior, la divulgación de la estrategia a toda la empresa hace que se puedan cumplir con mayor facilidad, ya que la divulgación de los indicadores de cumplimiento logra que los objetivos estratégicos sean conocidos por cada persona y así enfoque su labor a la consecución de los mismos.

6.7.5.2. Aprender de la medición

Las estrategias más eficientes son constantemente medidas para evitar las desviaciones y lograr superarlas, buscando oportunidades de optimizar los recursos y reinventar aspectos que no han funcionado como se tenía previsto.

Como lo explican Porter y Kramer (2018) las empresas mediante la opinión de terceros frente a algún tema en particular o desarrollo de una tarea específica puede avanzar más rápido y más lejos. Lo anterior no solo permite identificar áreas que requieren atención, también actuar oportunamente aumentando la probabilidad de éxito en la consecución de los objetivos.

Diagramar un seguimiento continuo a los objetivos y a los indicadores genera la difusión de los resultados, ya sean buenos o malos, instaurando en la empresa la posibilidad de aprender. La evaluación de forma constante exterioriza cómo se están desempeñando las personas, o la empresa en general, encargadas de cierto objetivo en un momento específico. Este control y visualización de resultados oportunos convoca a la empresa en mejorar continuamente sobre los objetivos que no se están consiguiendo, así como también, aumenta la capacidad de los empleados de reinventar la forma de ejecutar las actividades, o hacerlas de forma diferente. Adicional a lo anterior, se podrán hacer cambios o modificaciones una vez estas sean identificadas y alinear los objetivos y metas con las metas de la empresa.

6.7.5.3. Abordar problemas a escala.

Como lo mencionan Bockstette y Stamp, (2012) las oportunidades para crear valor compartido se encuentran comúnmente en problemáticas sociales complejas y para dar soluciones a estas es necesario actuar a escala. Lo anterior enfocado a que cada empresa debe actuar según sus posibilidades y recursos, sin dejar a un lado que se debe dejar un impacto, de lo contrario el impacto tanto en el progreso social como en la competitividad empresarial será insignificante.

Abordar los problemas a escala busca que las empresas transformen sus iniciativas de creación de valor compartido a la que mayores beneficios traen para ellas, es decir, que se destinen los recursos adecuados a las iniciativas adecuadas, no

todas las iniciativas sociales pueden generar el mismo beneficio para todas las empresas. Las empresas identifican metódicamente iniciativas de alto rendimiento basados en mediciones de progreso o indicadores consistentes, logrando reasignar los recursos a estas iniciativas identificadas.

6.7.5.4. *Comunicar el progreso a stakeholders*

Las compañías que han completado el proceso tienen estructuras mucho más eficientes y efectivas y deben ir más allá que una propuesta de divulgación de responsabilidad social empresarial, empleando comunicación específica, es decir, llegando a los grupos específicos con la información específica.

La comunicación interna de una empresa es vital y requiere de la participación activa de una amplia gama de empleados para desarrollar esta gama de funciones. Para lo anterior se debe tener claro, en todos los niveles de la empresa, el concepto de valor compartido. Cabe resaltar que la comunicación interna es un ingrediente esencial para la creación de valor compartido.

Como bien lo resaltan Méndez Pinzón y Gómez Osorio, (2017), las variables relacionadas con mantener motivados a los *stakeholders* son las que mayor impacto tienen en la prevalencia de los esfuerzos, reflexionando constante sobre cómo impactar con mayor fuerza el entorno.

Si se sigue con constancia el proceso de cambio y camino hacia el valor compartido, la empresa habrá sustituido la visión tradicional y filantrópica realizando donaciones sin buscar un rendimiento financiero o un beneficio mutuo entre sociedad y empresa a largo plazo.

7. Definición de la metodología de implementación

Para la definición de la metodología de implementación, se procede a tomar la empresa SOTECOL S.A.S. como caso de estudio. A continuación, se describe la empresa y posteriormente, se detallan las actividades de implementación del concepto de valor, presentando finalmente la metodología propuesta.

7.1. Descripción de la empresa

El presente trabajo de grado se realizó en la Compañía Sociedad técnica Colombiana SOTECOL S.A.S., la cual inició sus operaciones en 1989 en la ciudad de Bogotá, centrados en la importación y fabricación de partes para vehículos pequeños, medianos y pesados. La empresa fue creciendo y consolidándose en la ciudad y en el departamento, distinguiéndose por su vocación permanecer a la vanguardia en su oferta comercial, ampliando el portafolio constantemente y fortaleciendo las relaciones comerciales con proveedores de EEUU, Canadá, Japón, Taiwán y China, permitiendo de paso, abrir nuevas líneas de producto.

Hoy 31 años después, la empresa forma parte de un grupo de empresas en el sector autopartista para las líneas de distribución de herrajes, crucetas, eléctricos, suspensión y frenos. Además de la distribución, también cuenta con un departamento de producción que está enfocado en herrajes y productos complementarios.

7.1.1. Portafolio de productos

El portafolio de productos está dividido en 6 líneas. Como se observa en la imagen 1, donde se observa la participación en las ventas totales del 2019 (COP) de la empresa, siendo la de mayor participación la línea de herrajes comprados, seguido por herrajes producidos y por suspensión y dirección. En el anexo 1 se encuentra más información acerca de la empresa:

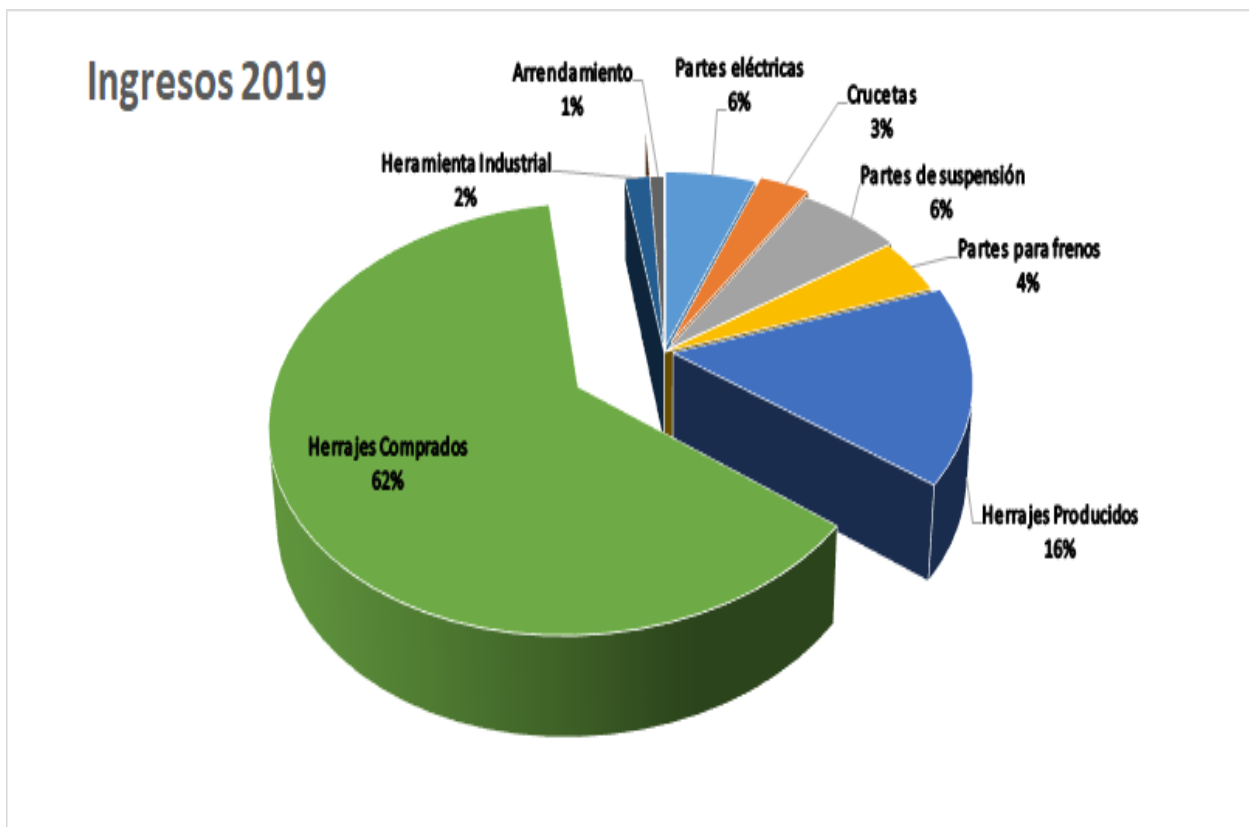


Imagen 3 Línea de Productos y Porcentaje de Ventas del 2019 Fuente: SOTECOL SAS

7.1.2. Procesos misionales

La compañía está soportada sobre tres (3) procesos misionales³: producción, comercialización, y distribución, con los cuales se busca atender la demanda, aumentar el nivel de servicio ofrecido a los clientes y mejorar la eficiencia de operacional.

7.1.3. Número de empleados directos e indirectos

13 trabajadores directos y 3 trabajadores indirectos.

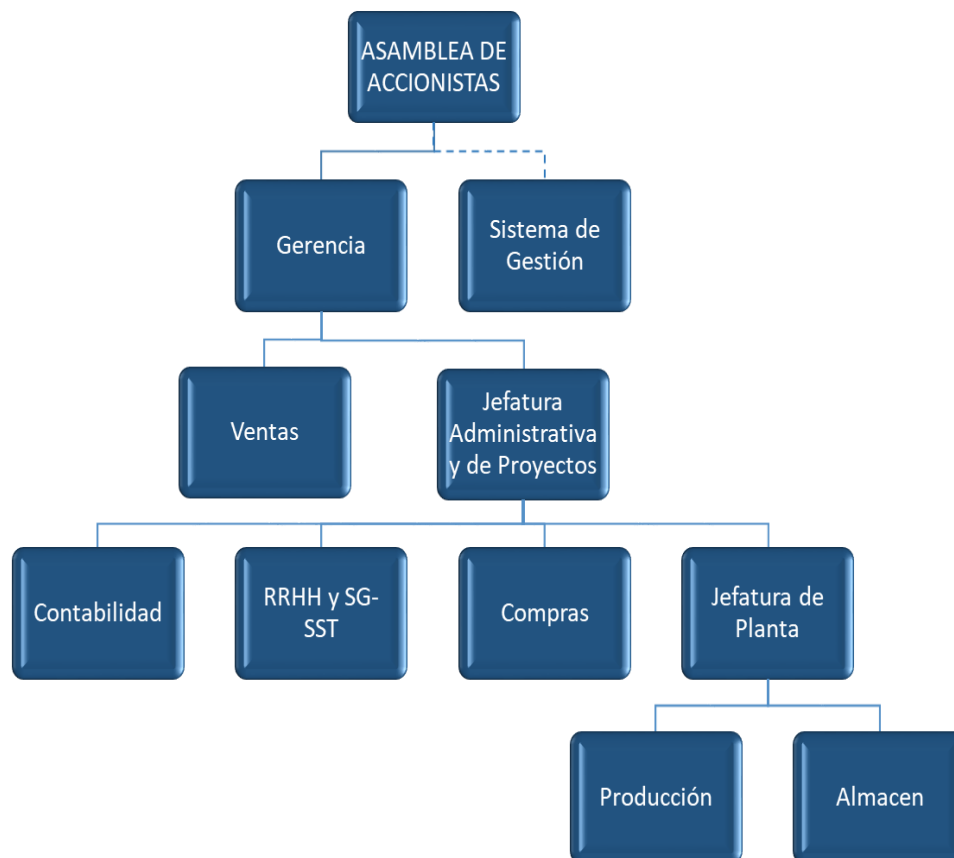


Imagen 4 Organigrama SOTECOL SAS

³ Aquellos relacionados directamente con el producto o servicio de la empresa y crean valor. (Porter, 1991)

7.1.4. Información General de Ventas

Las ventas en la Compañía SOTECOL S.A.S en el año 2019 fueron de **2,471,050,947 COP**. El comportamiento de ventas anual de los últimos seis años se muestra en la imagen 3, las cifras se muestran en la tabla 1.

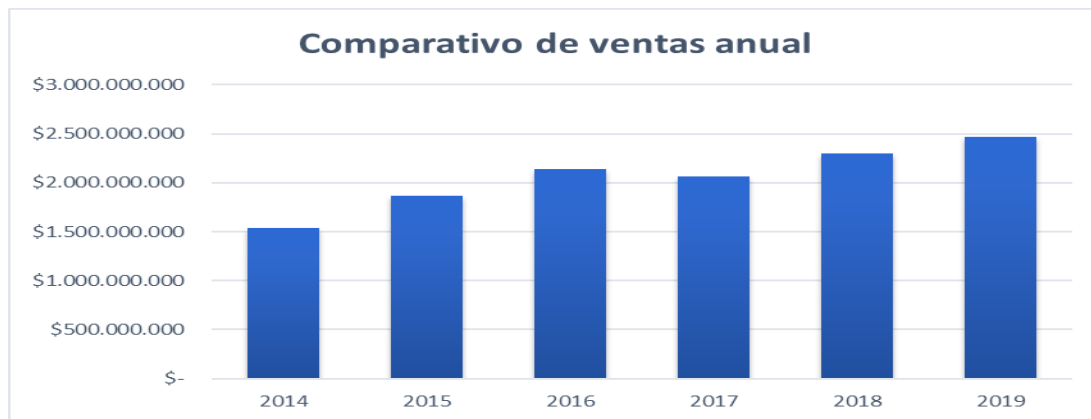


Imagen 5 Comparativo de ventas anual

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales	1.538.435.073	1.868.274.404	2.136.893.360	2.062.422.646	2.300.751.648	2.471.050.947

Tabla 1 Cifra consolidada anual de ventas SOTECOL

De acuerdo con la tabla 1 se presentó un incremento promedio de 10,27%, con un promedio de ventas mensual de \$171.914.279.

La utilidad promedio anual de los últimos seis años, desde el año 2014 al año 2019, es de \$869.647.649.

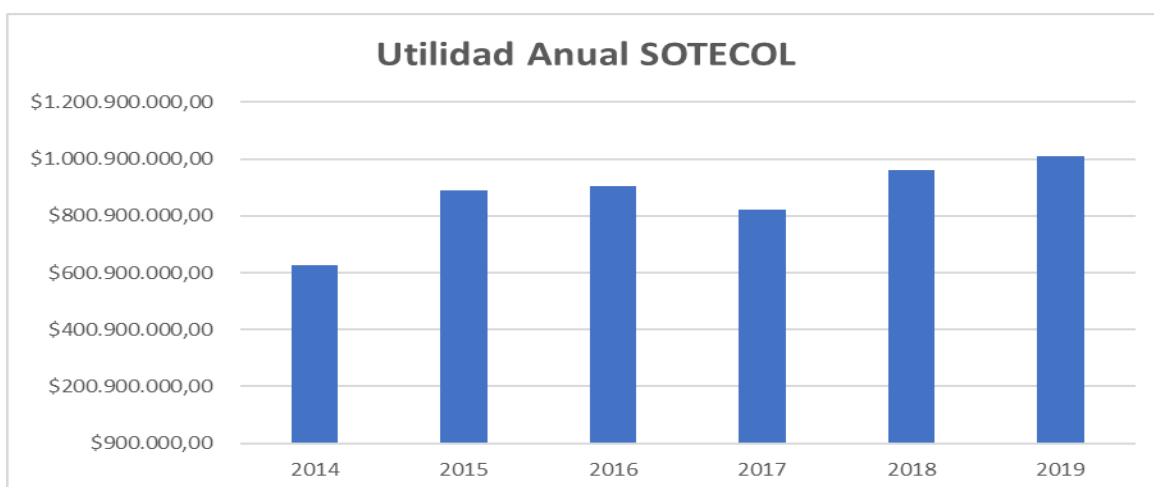


Imagen 6 Grafico comparativo de utilidad anual SOTECOL

La utilidad anual discriminada de forma anual se evidencia en la tabla 2.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Anual	\$627.843.696	\$890.580.697	\$904.257.501	\$823.280.000	\$960.647.000	\$1.011.277.000

Tabla 2 Utilidad anual SOTECOL

El margen bruto promedio de las partes vendidas de SOTECOL es del 33,6%, considerado aceptable y dentro de los límites de las políticas establecidas por los socios en el informe de gestión del año 2019.

Las expectativas para el año 2020, de acuerdo con la junta directiva, basados en los indicadores de Fedesarrollo, envuelven un decrecimiento de -18,90% con respecto al año 2019, asociado a la disminución de ventas por el impacto del covid-19.

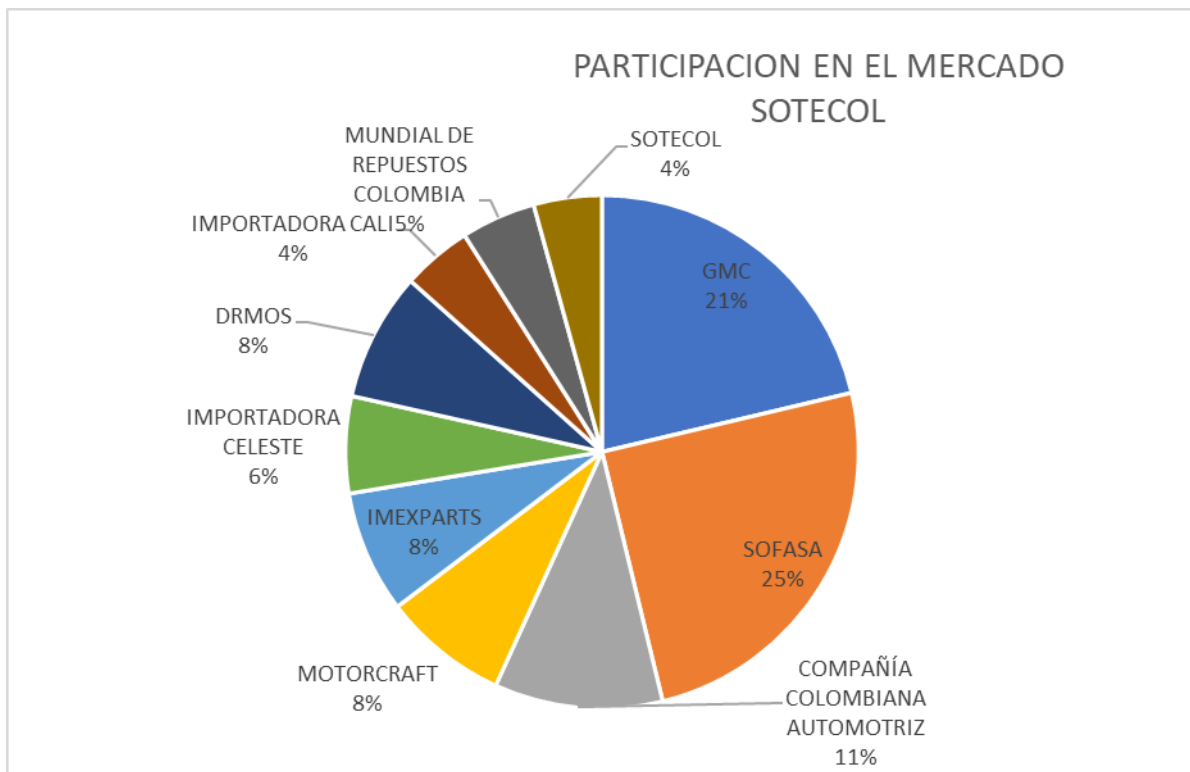


Imagen 7 Participación en el mercado SOTECOL
Elaborado por el autor. Fuente: datos internos

En la imagen 5 se evidencia la participación en el mercado que tiene SOTECOL frente a su competencia. Esta participación se encuentra dentro de los niveles de crecimiento esperados, pero no cumple con la esperada por los socios que es de un 6%.

7.2. Metodología Propuesta

Centrar cualquier decisión administrativa o estrategia corporativa dentro de una metodología es un soporte conceptual a la ejecución de actividades enfocadas en conseguir un objetivo de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Establecer una metodología para implementar valor compartido parte del proceso de investigación en busca de la creación de valor para todos los *stakeholders* y a su vez procurar solucionar una problemática social y un impacto ambiental. En la imagen 8 se muestran los factores que deben engranarse para crear valor compartido (CSV)



*Imagen 8 Modelo de creación de valor compartido
Fuente: elaboración propia*

La metodología diseñada se basa en el uso de herramientas, técnicas, métodos y estrategias, que, implementadas sistemáticamente, contribuyen a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades fundamentales en la empresa para alcanzar el objetivo de la metodología.

La metodología diseñada se estratifica en seis pasos generales esenciales, los cuales debe adoptar la empresa para alcanzar valor compartido. Los pasos mencionados se desarrollan bajo el marco cualitativo y cuantitativo, dado que se abordan datos cuantificables, a los cuales se accede por observación y medición, y datos cualitativos abordando campos sociales y humanísticos.

En la imagen 9 se muestran los pasos generales, que serán desglosados más adelante. Cabe resaltar que la metodología es lo suficientemente flexible como lo sea la empresa; dado a que se proyecta su uso en pequeñas y medianas empresas.

Esta metodología ajusta la estructura de la gestión de la empresa encaminada a entregar valor a todos los *stakeholders*, mediante la secuencia las fases, y la descripción de mejores prácticas para el uso eficiente de los recursos, reduciendo la probabilidad de sobrepasar los costos y tiempo.

Esta metodología busca ser adaptable a cualquier tipo de negocio, dado que cada empresa es única y necesita un enfoque diferente relevante a sus procesos internos. Por lo anterior, la empresa puede añadir sus propias actividades en la metodología, proporcionando guías a los empleados de dicha actividad y su forma de implementación en la compañía.



Imagen 9 Metodología para implementar Valor Compartido

La creación del valor compartido es un concepto de Porter y Kramer (2011) mediante el cual se invoca al mundo empresarial a reorganizar, renovar, ajustar e innovar en los procesos y actividades del negocio, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades. Bockstette y Stamp(2012), alrededor de la teoría de Porter y Kramer (2011), generan los cimientos para poder implementar la estrategia en una organización, definiendo como liderar la inclusión del concepto a la empresa, mediante la visión, estrategia, transmisión y rendimiento.

La metodología propuesta parte de la anterior teoría y se constituye en un aporte al establecer el procedimiento para la realización de actividades por parte de las empresas en el momento de su aplicación.

7.2.1.Etapa 1: Identificación de herramientas

Para iniciar con el proceso de aplicación del concepto de valor compartido, se deben seguir tres momentos esenciales en toda investigación y propuesta de mejora; El primer momento o primera fase es el levantamiento o recolección de la información; el segundo momento es el análisis de la información recolectada; y el último es la generación de propuestas de mejora y/o hipótesis que permitan alcanzar los objetivos de los *stakeholders*, para su posterior implementación.

Las herramientas usadas en el proceso de valor compartido se dividen en dos grandes procesos, el primer proceso es el de levantamiento de información y el segundo de análisis de información.

El levantamiento de información es un proceso que recopila información de los históricos y situación actual de una empresa, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora. De acuerdo con lo anterior se busca generar nuevo conocimiento en base a la información con el fin de lograr ventajas competitivas. Se lleva a cabo mediante el uso de instrumentos y técnicas como: estudio de información, observación no experimental, entrevistas e inspecciones,

Las herramientas de análisis de información serán conceptualizadas en el Anexo 2 y serán desarrolladas más adelante en cada sección correspondiente.

7.2.2.Etapa 2: Análisis del entorno

En este marco del análisis estratégico se realizará a nivel macro, con el fin de evaluar el entorno externo de la empresa y determinar cómo puede afectar el desarrollo de la industria.

Un análisis PESTEL⁴ analiza los factores determinantes del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Las organizaciones que supervisan y responden con éxito a los cambios en el macro-entorno pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

7.2.2.1. Aspecto Político

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el 2019 fue un año que se caracterizó por alta incertidumbre en materia económica y política, con una influencia marcada por las decisiones internacionales aumentando la volatilidad y generando barreras comerciales, que como resultado disminuyeron el crecimiento económico mundial.

Colombia ha sido damnificada por las políticas internas de Venezuela y como consecuencia a ello ha recibido masivamente ciudadanos de ese país de forma acelerada. De acuerdo con las cifras de Migración Colombia, hasta diciembre de 2019, cerca de 1.8 millones de migrantes venezolanos han llegado al país. Colombia plantó su decisión política en mantener fronteras abiertas y en la implementación de buenas prácticas en la respuesta a áreas receptoras y la prestación de servicios a la población venezolana y colombiana retornada, en áreas como educación, salud, servicios de empleo y ayuda humanitaria.

A finales de noviembre del año 2019, estalló un movimiento de protesta, en contra de muchos temas que enlazaban las reformas pensionales, ambientes laborales y tributarios. El holding financiero propuesto por el sector político que lidera el país, la venta de activos públicos, el asesinato de líderes sociales y el proceso de paz. Las multitudinarias manifestaciones expresaron el inconformismo de una clase media que ve amenazados sus logros sociales, solicitando estrategias gubernamentales claras para hacer inclusivo el crecimiento económico.

El Gobierno cambió su forma de legislar, después de que la iniciativa de la ley de financiamiento fuera hundida por la corte constitucional. Por eso, según la encuesta realizada por Gallup, para 8 de cada 10 colombianos las cosas en el país empeoran y se fortalece el pesimismo en el ambiente.

EL gobierno no ha legislado ni profundizado en normas en busca de beneficios para las tecnologías limpias en beneficio de la calidad de vida de los colombianos y del cambio climático, propuestas consistentes en excluir el IVA a los vehículos eléctricos y eliminando el imptoconsumo para los vehículos híbridos que ponen en franca desventaja a estas tecnologías frente a los vehículos convencionales.

⁴ PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que enfrenta una organización
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

En respuesta a la crisis del COVID-19, el Gobierno implementó medidas de respuesta de emergencia temprana: declaró el estado de emergencia, cerró las fronteras del país e impuso una cuarentena obligatoria. El Gobierno también anunció un paquete considerable de estímulo fiscal (COP 14.8 billones o 1.4% del PIB, con potencial para aumentar hasta 48 billones) que proporcionaría recursos adicionales para el sistema de salud, líneas especiales de crédito para empresas en ciertos sectores, y mayores transferencias para grupos vulnerables. Otras medidas incluyen aplazamientos en la recaudación tributaria en sectores seleccionados y aranceles más bajos para las importaciones estratégicas de salud.

Lo anterior ha puesto a toda la economía nacional en franca incertidumbre y en angustia los mercados, hecho por el cual el gobierno ha tratado de incentivar y promover estrategias para dinamizar y no dejar caer en banca rota a las empresas. Actualmente las acciones gubernamentales están encaminadas en hacer frente a la pandemia mundial y reactivar el flujo normal de las transacciones empresariales, pero con la certeza que no habrá crecimiento en la nación.

7.2.2.2. Aspecto Económico

El avance de la economía es de gran importancia en el desarrollo de la industria colombiana, ya que la está enlazada proporcionalmente con la demanda interna, la prosperidad de los habitantes y el aumento de requerimientos o de consumo.

De acuerdo con la ANDI, el 2019 puede calificarse como un año de recuperación económica, donde la economía logró crecimientos que superaron levemente el 3%. La mayoría actividades económicas se manifestaron positivamente, logrando que Colombia se escalonara por encima del crecimiento mundial y sobre todo por encima de las económicas de la región.

Con respecto al consumo de los habitantes colombianos se destacó positivamente, ya que este componente pasó de crecer del 3.9% en 2018 a 4.5% en el 2019. En el componente de la inversión, la ley de financiamiento permitió el descuento del IVA sobre bienes de capital y recuperar posicionamiento en las condiciones de inversión que tenía el país con respecto a nuestros competidores.

La inversión ha sido estandarte de crecimiento para la economía colombiana durante muchos años. El año 2019 represento nuevamente un mayor crecimiento de la inversión frente al PIB Total, condición que para la industria autopartista es favorable, puesto que dinamiza el consumo transportador y logístico, para satisfacer las necesidades del mercado notando la importancia del dinamismo de la economía nacional.

(Fedesarrollo, 2019) argumenta que la mentalidad de los consumidores no tiene una buena perspectiva, puesto que se considera que el país no va por buen

camino y no es tiempo de tomar decisiones como comprar casa o carro, como lo muestra el indicador elaborado en su informe, en donde el índice de confianza del consumidor arroja resultados negativos. Aunque el comportamiento diario del consumidor demuestra que se sigue consumiendo a un ritmo aceptable con resultados en base al PIB a septiembre de 2019 en donde se muestra que el consumo de los hogares crecía a 4,9%.

El aspecto económico más vulnerable de la economía colombiana, y el de más impacto para las industrias nacionales, es el déficit externo. (Ruiz Rico, 2019) afirma, según un informe del Banco de la República, en el cual se expresa que la economía colombiana tenía un déficit en cuenta corriente de 4,3% a septiembre del 2019

Para 2020 se esperaba que esta situación se empezara a normalizar, aunque, las protestas incorporaron un nuevo factor de incertidumbre, además la pandemia del COVID-19 ha desbaratado cualquier pronóstico o perspectiva con respecto a el desarrollo económico de los países. Debido a lo anterior el gobierno aumentó el gasto público esperando mitigar el impacto de la crisis en 2020, incluyendo las consecuencias que está pueda tener para las empresas y los trabajadores. Se prevé, como lo expresa el Banco Mundial en Colombia, que las presiones de la deuda externa en el corto plazo sean limitadas, considerando que los recursos para el paquete de estímulos provendrán de los fondos de ahorro existentes. Las expectativas también apuntan a que el gobierno continúe cumpliendo con la regla fiscal, la cual permite una mayor flexibilidad dado el bajonazo del precio del petróleo y la desaceleración del ciclo económico.

7.2.2.3. Aspecto Social

El aspecto social busca la articulación de los diferentes aspectos de la vida de la población. La educación y la salud están diseñados para robustecer el capital humano en búsqueda de la generación de ingresos. Sin embargo, la problemática laboral del país genera consecuencias divisorias fundamentales, polarizando discusiones basadas en distribución de los ingresos y su vez de la pobreza.

La ANDI expresa que la tasa de desempleo en Colombia, registró una tendencia a la baja desde el año 2002, alcanzando tasas de un solo dígito durante el periodo 2013 – 2016. Sin embargo, esta tendencia favorable empieza a revertirse a partir del año 2017 cuando el desempleo comienza a aumentar y ya para el 2019 (enero – noviembre), esta tasa retornó a niveles de dos dígitos. El objetivo del país es retornar la senda positiva de los años anteriores llevando a más colombianos a conseguir empleos formales.

La informalidad en el país es un elemento a destacar de forma trascendental, es posible hacer una aproximación con diferentes mediciones. De acuerdo con el último registro del DANE, que tiene en cuenta el tamaño de los establecimientos

(se define como informal el ocupado en una empresa con menos de 5 trabajadores, excluyendo las oficinas de consultoría especializada), la informalidad se situó en promedio en 2019 en 47,3% presentando una mejora con respecto al año inmediatamente anterior. Asimismo, la cobertura en pensiones es de gran importancia. Para el 2019, los ocupados afiliados a pensiones alcanzaron 40%, frente a un nivel del 30,2% en 2007.

Hoy en día, la cultura de la sociedad colombiana ha venido cambiando. Muestra de lo anterior, Colombia cuenta con el Centro de Distribución de Repuestos más grande de Latinoamérica, como lo comenta ASOPARTES, con cerca de 70.000 partes y una inversión de US\$40 millones tanto en infraestructura como en repuestos en todo el país para atender a todas las marcas de vehículos de carga pesada en sus distintos puntos de atención.

El mercado automotor colombiano estaría impulsado por una mayor dinámica de la economía colombiana con los programas de renovación de camiones y buses, con menores tasas de interés y favorecidos con la reducción de aranceles gracias a los acuerdos de libre comercio. No obstante, el crecimiento del mercado pudiera verse afectado de continuar los brotes de malestar social, la incertidumbre cambiaria y el poco alentador panorama político y económico regional e internacional.

El aporte económico y social del sector logró destacarse con más de 14 impuestos que paga un vehículo para su uso, los cerca de 25.000 empleos directos y aproximadamente unos 75.000 empleos indirectos generados por el sector, evidenciando la importancia del sector autopartista y automotriz en los ingresos gubernamentales y la economía social colombiana.

7.2.2.4. Aspecto Tecnológico

El ámbito tecnológico desempeña funciones fundamentales para hacer frente a las necesidades y retos de la industria colombiana. En la industria automotriz la tecnología es clave y estandarte para el sostenimiento del negocio, así mismo, hace parte de la innovación de toda la cadena de aprovisionamiento (fabricación, distribución, transporte, manipulación y almacenamiento). Además la innovación tecnológica en la industria va acompañada de la evolución ambiental y eficiencia en consumo energético.

Una de las grandes novedades al cierre de la década, fue la inclusión de innovación tecnológica en las diferentes estrategias de comercialización de los vehículos en el país, lo que ha generado que paulatinamente los compradores puedan estar más informados, logrando que las características de los vehículos sean de conocimiento del cliente, pudiendo comparar diferentes productos del mercado y personalizar su decisión, con el objetivo de satisfacer su conjunto de necesidades.

De acuerdo con lo mencionado por (ASOPARTES, 2019), la industria de las autopartes está embarcada en el reto de fabricar autopartes innovadoras con altos estándares de calidad, dispuestos por el entorno global. Aunque en el momento la fabricación de autopartes es una de las líneas de negocio de menor generación de recursos o sistemas con valor agregado, el proyecto de pasar de ser un “país ensamblador” a un “país fabricante” resulta uno de los retos más importantes que enfrenta la Industria.

La transición a las tecnologías limpias ha estructurado un camino para la industria automotriz y a su vez para la industria autopartista, buscando consolidar y dimensionar el cambio de estos vehículos en la sociedad. En Colombia los incentivos tributarios y arancelarios con los que se comercializan y distribuyen los vehículos eléctricos, híbridos y a gas en Colombia, has despertado el interés tecnológico y de innovación en los empresarios.

La inclusión de vehículos eléctricos en los programas de renovación de la flota de transporte público, generan escenarios favorables en la tecnología de bajas emisiones, proyectando crecimiento por parte de los compradores al haber mayor respaldo por parte del mercado nacional. Pese a lo anterior, Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (ANDEMOS) (2020) comenta que los altos costos de los vehículos eléctricos e híbridos en Colombia, adicional a la falta políticas públicas nacionales que incentiven la circulación de nuevas tecnologías, ponen freno al crecimiento de las tecnologías cero y bajas emisiones en Colombia.

(ANDEMOS, 2020), estima que en Colombia el costo *Free On Board* (FOB) de un vehículo híbrido y eléctrico es tres veces superior a su homólogo convencional, mientras que la tecnología híbrida eléctrica “enchufable” es cuatro veces más alta y el valor FOB de un vehículo eléctrico puro llega a ser cinco veces más alto que un vehículo convencional.

7.2.2.5. Aspecto Ambiental

Los consumidores de la industria automotriz y en general de todos los sectores económicos, han mostrado su preocupación reiterada en los temas de la salud y el medio ambiente. A raíz de este interés, las empresas han escogido y encaminado sus estrategias en generar valor a la sociedad por medio de la sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre la eficiencia, las exigencias sociales y la naturaleza.

Según un informe realizado por (Valle, 2017), el sector de las autopartes de está enfrentando a un proceso de transformación sin vuelta a atrás, en el que la fuente de la energía que se encarga de la movilización de los vehículos, actualmente derivada de combustibles fósiles, pase a generarse mediante energías limpias. La razón de este cambio está en los altos niveles de contaminación que la combustión ha generado, mayormente visible en los centros urbanos del mundo.

Debido a lo anterior, la industria se ha comprometido y ha encaminado su rumbo a un futuro ecológico con la implementación de cambios con materiales livianos, mejores combustibles, vehículos eléctricos, carros híbridos, materiales reciclables, entre otros.

Según cálculos de (ANDEMOS, 2020), sólo en Bogotá habría una reducción de 705.000 toneladas de emisiones CO₂ al año y un ahorro de 56.2 millones de galones año en gasolina si la flota de taxis fuera remplazada por vehículos eléctricos e híbridos. Así mismo, habría una reducción de 462.000 toneladas de emisiones CO₂ al año y un ahorro de 130.4 millones de galones año de gasolina si el parque de motos fuera eléctrico en la ciudad capital.

En Colombia el 69,75% del volumen de carga a nivel nacional se mueve por carretera, lo sigue el sistema ferroviario y el fluvial. En compensación al volumen de carga y transporte terrestre las grandes inversiones en materia de construcción civil del actual gobierno van direccionadas a facilitar y agilizar la movilidad del transporte terrestre de carga. En el caso de geografías complejas como la colombiana, los vehículos de transporte de carga son de alto impacto en la economía, si la formalización de energías limpias se lleva a cabo en Colombia se produciría un gran alivio a la contaminación y la ecología nacional daría un gran paso evolutivo.

7.2.2.6. Aspecto legal

El aspecto legal juega un papel importante en la formación de la industria. En Colombia las autopartes deben tener un registro, declaración de importación, diagrama de fabricación o un registro de procedencia para su comercialización, verificando su procedencia y forma de fabricación.

La industria autopartista está sujeta a estrictas normas legales, que van desde la reglamentación de las actividades de fabricación de autopartes, por ser un riesgo directo y específico a la seguridad de los vehículos, la educación y capacitación para la fabricación de autopartes, las condiciones sanitarias para el almacenamiento de autopartes, calidad y durabilidad de las autopartes, entre otras.

En Colombia, como lo comenta (ASOPARTES, 2019), el programa de fomento para la industria automotriz ha destinado recursos protección de la industria, exonerando del gravamen arancelario a algunas autopartes destinadas a algunos bienes específicos para el mercado nacional o para exportación. También se han designado reglamentaciones hacia la desintegración vehicular, el proceso físico que se aplica a un vehículo automotor que por decisión normativa o de su propietario, ha llegado al final de su vida útil.

Sin embargo, la principal preocupación del sector autopartes viene del aumento en el robo de vehículos y posterior venta de autopartes robadas, lo que obliga a las empresas a competir contra entidades ilegales con precios más bajos y de poca regulación estatal.

Otra de las intranquilidades del sector autopartista es la evasión de impuestos en la nacionalización de mercancía importada, en otras palabras, el contrabando de mercancía. Según (ASOPARTES, 2019), el contrabando para 2019 superó los 2.200 millones de dólares en el año 2019.

Las compañías autopartistas esperan que el gobierno sea más riguroso con las medidas contra estos dos factores que aquejan este sector económico, aguardando por soluciones que establezcan un escenario más justo y competitivo a razón de centralizar esfuerzos para potencializar el sector.

7.2.2.7. Tabla resumen PESTEL

Las características más importantes del entorno macro general según los empleados y socios de SOTECOL, se encuentran en la tabla resumen que se muestra a continuación.

FACTORES POLITICOS	FACTORES ECONOMICOS	FACTORES SOCIALES
<p>Los riesgos políticos (Inestabilidad, corrupción, desigualdad, desempleo, delincuencia, etc.), el posconflicto, el manejo del COVID-19, la reforma tributaria, y el proceso de migración externa, generan efecto negativo en las decisiones de las inversiones y operaciones en el país.</p> <p>Las estrategias del gobierno en el sector de las autopartes en Colombia, Impacto positivo, fomenta la importación para comercialización con aranceles más económicos, además de reactivar la economía nacional con respecto a la generación de comerciantes con estándares de alta calidad.</p> <p>Se presenta franca incertidumbre con respecto a las actitudes del gobierno y el mercado, generando efecto negativo por la debilidad en las medidas de control afectando la competitividad del sector.</p>	<p>Para el año 2020 se estima un decrecimiento en la economía, y adicionalmente incertidumbre en la compra y expansión del comercio por posible recesión.</p> <p>Para 2021 se espera que los bajos precios del petróleo y las reducciones en la demanda global causen un deterioro en el déficit de cuenta corriente hasta 5.3% del PIB en 2020, antes de recuperarse a 4.7% en 2021-2022.</p> <p>Negocio de las autopartes en Colombia con tendencia creciente debido a la creciente demanda.</p> <p>Crecimiento constante en la necesidad de automotores, debido a la expansión de transporte terrestre y propuesta gubernamental de apoyo sectorial.</p>	<p>La coyuntura laboral del país que genera repercusiones sobre la distribución del ingreso y la pobreza.</p> <p>La informalidad que acoge el sector se potenciará y hará que las posibilidades de empleo formal en el sector disminuyan.</p> <p>No se ha creado una cultura proteccionista a las industrias autopartistas, en las cuales se proyecte la confianza de las personas por la industria nacional.</p> <p>La cultura en la renovación automotor y las tasas de interés bajas pueden incentivar la industria y enfocar el crecimiento del sector.</p>

Tabla 3 Resumen PESTEL parte 1 Fuente: Elaboración propia

FACTORES TECNOLÓGICOS	FACTORES AMBIENTALES	FACTORES LEGALES
<p>La tecnología es clave en toda la cadena productiva del sector autopartista, asegura eficiencia y durabilidad en el uso, además de ofrecer seguridad a sus usuarios. El reto tecnológico de la industria autopartista está en la elaboración de productos que ayuden a la eficiencia en el consumo energético.</p> <p>La innovación tecnológica en el país para la industria autopartista está sujeta a las innovaciones extranjeras. No hay un departamento o línea en la cual se evidencie el avance tecnológico del sector.</p> <p>Para evidenciar un avance en la tecnología, y este avance impacte positivamente a la economía del país, se deben reglamentar alivios a los aranceles de esta tecnología y así hacer competitiva la producción de los mismos.</p>	<p>El mundo poco a poco se inclina hacia un sector amigable ambientalmente, y el mercado colombiano no es la excepción. Las industrias de las autopartes generan residuos, en un 90% no aprovechadas, acción negativa en búsqueda de un equilibrio ambiental.</p> <p>Los retos del sector autopartista van más allá de la producción de componentes amigables, deben llegar a la creación de culturas de reutilización, reciclaje y optimización de residuos, además del uso adecuado de vertimientos.</p> <p>Se puede lograr mayor reputación en las empresas que logren crear un programa ambiental acoplado a la estrategia interna, generando un impacto positivo.</p>	<p>El sector autopartista está ligado a estrictos controles normativos, tanto para importación y venta, como para producción, en ocasiones suele ser poco favorable para el mercado nacional competir con industrial que por altos volúmenes de importación son exoneradas de impuestos, convirtiendo la normatividad en una carga.</p> <p>La principal preocupación del sector autopartista está en el cumplimiento de las leyes, normas y obligaciones relacionadas con la prevención del contrabando y robo de autopartes para posterior comercialización, generando efecto negativo en la rentabilidad de las empresas.</p>

Tabla 4 Resumen PESTEL parte 2 Fuente: Elaboración propia

7.2.2.8. Implicaciones del COVID-19

No se pueden ocultar las implicaciones que ha tenido el COVID-19 en el mundo. Los factores económicos, sociales, gubernamentales y políticos han llegado a niveles de presión máximo a nivel macroeconómico, lo que desencadena riesgos y peligros a la economía de las empresas.

Empresas norteamericanas, según (Ross, 2020), han encaminado sus esfuerzos en lograr una alineación con los valores personales, dado que generan rendimientos superiores a los del promedio. Pero está no es la única razón de este camino empresarial, acoplarse con las prácticas ambientales y sociales generando solidez, incluso en épocas de crisis como con el covid-19.

En el siguiente poster (imagen 10) se evidencia el rendimiento superior de las inversiones basadas en *Environmental, Social and Governance* (ESG), las cuales son un tipo de inversión responsable con el medio ambiente, con la sociedad y de gobierno corporativo, cuyo objetivo es conseguir resultados económicos al tiempo que se genera un impacto social positivo.

En el gráfico se presentan dos clases de empresas, que participan en inversiones medidas en dos bolsas de valores la primera es la MSCI⁵ y la segunda es S&P 500⁶, las primeras son empresas con un enfoque ESG y las segundas sin este enfoque. Sin importar en que grupo de empresas se sectorice, el Covid-19 ha generado pérdidas en todos los sectores, pero basados en el índice de MSCI las empresas de enfoque ESG han perdido un 6,5% en promedio menos que las que no tienen el enfoque; y basados en S&P 500 han perdido en promedio 10,4% en promedio menos.

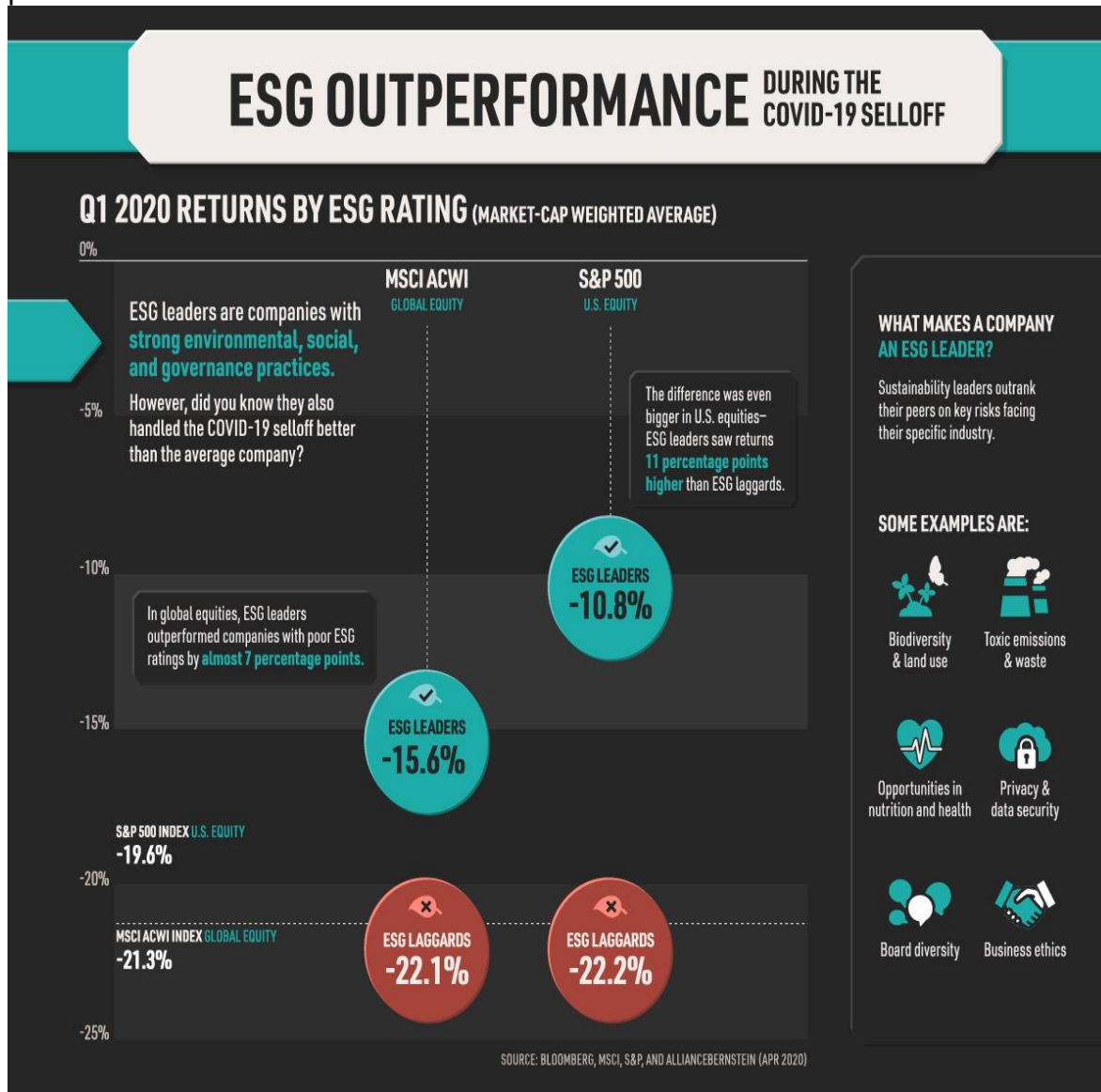


Imagen 10 Rendimiento de inversiones ESG en época de COVID-19

Fuente: (Ross, Advisor Chanel, 2020)

⁵ MSCI Inc., es un ponderador estadounidense de fondos de capital inversión, deuda, índices de mercados de valores, de fondos de cobertura y otras herramientas de análisis de carteras.

⁶ El índice Standard & Poor's 500, también conocido como S&P 500, es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos.

La relevancia de este trabajo de grado cobra importancia a la luz del COVID-19, dado que enfoca a las empresas en estrategias basadas en generar impactos positivos enmarcados en beneficios sociales y ambientales.

SOTECOL como compañía autopartista colombiana se ha visto afectada por la pandemia comentada, disminuyendo sus ventas en promedio 46% en los meses de abril, mayo, junio, julio y agosto. Por este motivo la junta directiva de SOTECOL ha tomado las siguientes iniciativas en búsqueda de salir adelante bajo la actual situación según observación directa:

- Focalizar las ventas en clientes cuyo comportamiento de pago no supera los 45 días.
- Implementar estrategias de descuentos por compras de volúmenes superiores.
- Establecer asesorías procedimentales a los clientes para iniciar su operación.

7.2.3. Etapa 3: Análisis estratégico de la industria de autopartes y de SOTECOL.

7.2.3.1. Contextualización de la industria automotriz

La industria automotriz colombiana está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, de producción de autopartes y de ensamble de motocicletas

En 2019 el sector automotriz logró vender más de 262.500 unidades, según ANDEMOS, lo cual representó un crecimiento de aproximadamente 2.7% frente a las 256,000 unidades que se comercializaron durante 2018. Una cifra nada despreciable, si se tiene en cuenta el comportamiento moderado que tuvo la economía.

El segmento de camiones pesados registró una variación del 65,9% gracias a la eliminación del sistema de matrícula 1x1 como única opción para matricular camiones, combinado con la reactivación del sector de hidrocarburos que demanda este tipo de vehículos para mover el crudo. Los vehículos de pasajeros registraron un crecimiento del +39% gracias a la renovación de la flota de buses biarticulados, mientras que las camionetas tipo Pick Up crecieron un 15,4% favorecidas por los mayores contingentes de cuotas libre de arancel de Argentina, Taxis +15,1% y comerciales de carga de menos de 10,5 toneladas de peso bruto vehicular creció un 10,7%. (ANDEMOS, 2020)

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la industria automotriz representa el 6,2% del PIB industrial del país, reconociendo al gremio automotor como un engrane a destacar en los sectores económico y social por los

diferentes mecanismos de inclusión y gestión, sobre las necesidades amplias de los campos de la actividad industrial.

La participación colombiana de las ventas de autopartes a nivel mundial es baja, puesto que no superan el 0.42% de las ventas globales (ECONCEPT AEI, 2016), sin embargo, el país ha mantenido la tendencia de crecimiento desde hace 13 años.

El total de las ventas de autopartes en Colombia hasta el mes de octubre del año 2018 fueron de \$3,430 millones de dólares. A continuación en la imagen 11, se presenta el histórico de ventas de autopartes desde el año 1999 hasta el año 2018.

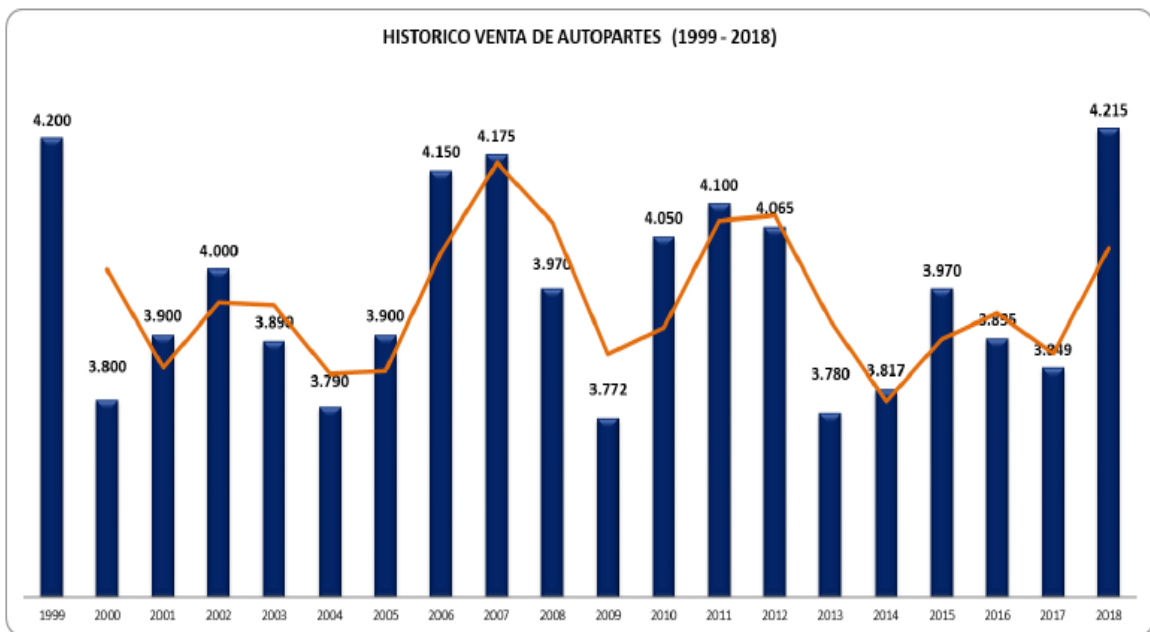


Imagen 11 Histórico de venta de autopartes en Colombia. En millones de dólares
Fuente: ASOPARTES

De acuerdo con los analistas, Colombia tiene que dar un paso a la modernización de su parque automotor para mejorar los índices de contaminación que se vienen presentando en algunas ciudades capitales del país. En ese sentido, el segmento de los vehículos comerciales como buses, volquetas y camiones pesados podrían tener una buena dinámica ante los procesos de chatarrización.

Sobre este tema, un informe del registro nacional único de tránsito (RUNT), reveló que de los 14.4 millones de vehículos que hay en el país, solo 5.2 millones tienen menos de cinco años, 3.5 millones tienen entre 6 y 10 años, 2.9 millones entre 11 y 20 años, y 2.6 millones mayores a 21 años. Es decir, aproximadamente el 40% de los vehículos del país (5.6 millones) tiene más de 11 años de antigüedad, lo cual representa un importante reto para dar un paso en modernizar el parque automotor.

En Colombia se producen diversos tipos de autopartes, entre las que se encuentran: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros.

El alto nivel tecnológico y de calidad, ha generado la confianza de consumidores externos localizados en más de 50 países, lo que ha permitido exportar autopartes por un valor promedio superior a los 485 millones de dólares en los últimos tres años.

Para el 2020, (ANDEMOS, 2020) estima que el mercado de vehículos se mantendrá con el mismo ritmo de crecimiento moderado del 2019, con una media de 276 mil unidades frente a las 263.684 unidades registradas en el 2019, mientras que las motos cero kilómetros apuntarían a 640 mil unidades.

El mercado automotor colombiano estaría impulsado por una mayor dinámica de la economía colombiana, los programas de renovación de camiones y buses con menores tasas de interés y favorecido con menores aranceles de los acuerdos de libre comercio y la ampliación de los cupos de vehículos libre de arancel de Mercosur. No obstante, el crecimiento del mercado pudiera verse afectado de continuar los brotes de malestar social, la incertidumbre cambiaria y poco alentador panorama político y económico regional e internacional.

La reactivación en el sector de hidrocarburos garantizará el crecimiento del segmento de Camiones en el 2020, que también gozarán de incentivos fiscales otorgados en la reciente reforma tributaria especialmente al pequeño transportador.

De acuerdo con (ANDEMOS, 2020), el panorama de renovación del sector automotriz es inminente, aunque de transición lenta. Los incentivos tributarios y arancelarios con lo que cuentan los colombianos, son bajos para la adquisición de un vehículo eléctrico, híbrido o a gas en Colombia. La inclusión de buses eléctricos en los programas de renovación de la flota de transporte, brindan un escenario favorable para que las tecnologías cero y bajas emisiones sigan creciendo en el país.

Ozer, Yuksel, Comert, y Guler, (2013) comentan que el reciclaje de aluminio ha presentado resultados positivos para la industria y la sociedad en general, ya que es posible generar beneficios monetarios para los recicladores y las ciudades

De acuerdo a los hallazgos de los estudios realizados por UAESP⁷, en la ciudad de Bogotá se están desaprovechando y tirando como basura cerca de 3.5 ton/día de residuos de aluminio, procedentes del sector residencial, pequeños productores y establecimientos comerciales.

Como lo comentan Millan Delgado, Sanchez Garcia, y Olaya Florez, (2015) las posibles causas para la problemática de reciclaje deficiente, es la ausencia de programas post-consumo y post-industriales que incentiven la tasa de recuperación del aluminio, también mencionan la falta de políticas públicas enfocadas en el desarrollo y fortalecimiento del reciclaje.

Curvelo Hassán, Flórez Guzmán, y Sandoval Sánchez, (2016) exponen lo rudimentario del sistema de gobierno ambiental del país. Lo anterior basados en la antigüedad promedio del parque automotor en Colombia, el cual supera los 15 años, que es directamente proporcional al incremento de la emisión de gases contaminantes y el grado de accidentalidad.

Por otra parte, Curvelo Hassán, Flórez Guzmán, y Sandoval Sánchez, (2016), sostienen que se deben generar políticas, medidas legales e institucionales, con un enfoque ambiental y social responsable y sostenible, sobre el reciclaje automotriz y de sus autopartes. Los autores presentan también una opinión del reciclaje en la industria automotriz, para la cual, este es estable y solvente en materia financiera, pero se hace necesario implementar acuerdos para su reglamentación ambiental.

7.2.3.2. Análisis según las cinco fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter son en concreto un concepto en el ámbito empresarial por el cual se busca maximizar los recursos y superar a la competencia, independientemente del camino o direccionamiento de la empresa.

Baena, Sánchez, y Montoya Suárez, (2003) afirman que para emprender un análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es determinante que “existan dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiental, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”,

⁷ Por sus siglas Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos

7.2.3.2.1. Amenaza de entrada de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que compiten dentro un determinado mercado, satisfaciendo la misma necesidad del usuario. La presencia de productos sustitutos controla la volatilidad de los precios del mercado y a su vez parametriza las utilidades esperadas dentro de las posibles ventas en el segmento de negocio de la compañía. Dentro de la industria de las autopartes se consideran como alternativas para sustituir los productos por los compradores los productos originales o de casa matriz, industria nacional, productos de baja resistencia y la informalidad; lo que provoca segmentación del mercado de acuerdo a las especificaciones de los productos.

- Los productos originales o de casa matriz son un segmento de mercado de autopartes desarrolladas bajo patente exclusiva, es decir, las marcas de automóviles impiden la reproducción total o parcial de ellas, por considerar estratégico y parte de su conocimiento innato su funcionamiento.
- Los productos de la industria nacional son aquellos que por su facilidad logística sustituyen los productos de mayor dureza y resistencia, como los de SOTECOL, pero por el alto costo del acero nacional, tienen un alto precio en el mercado.
- Con los productos de baja resistencia, se hace referencia a los productos que por su dureza tienen menor durabilidad en un automotor. Estos productos están enfocados en un mercado de clientes que compran a razón de precios bajos.
- Por último, la informalidad abarca temas de orden gubernamental, como lo son la reglamentación de autopartes robadas o el contrabando y falsificación de autopartes. Este factor afecta considerablemente el mercado, ya que distorsiona los parámetros de precios al consumidor.

Se considera que la industria de las autopartes presenta una *baja amenaza de los productos sustitutos*, ya que no existe un directo sustituto que limite o impida la comercialización de autopartes. Es posible que los mercados cambien por evolución tecnológica, investigación y desarrollo, lo que permite ganar ventaja frente al precio ofrecido al cliente final, pero la comercialización de autopartes sigue en crecimiento paralelo con la venta de automóviles.

7.2.3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores a la industria está delimitada por barreras creadas principalmente por los modelos económicos. Estas barreras se encuentran relacionadas con economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, canales de distribución y experiencia en venta.

- La economía de escala se define como la estructura de una organización empresarial, donde se incrementan las ganancias de la producción y/o disminuyen los gastos como resultado de aumentar la eficiencia y tamaño de la planta⁸.

La siguiente grafica muestra como el volumen de importaciones ha disminuido en Colombia, independientemente del país de procedencia de la importación. Esto está asociado directamente a la devaluación del peso colombiano y a las condiciones comerciales de los fabricantes.

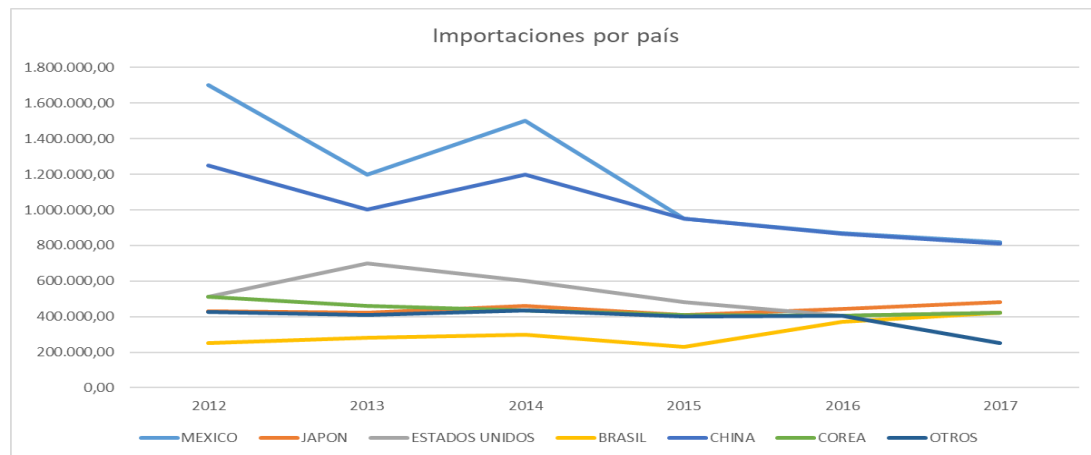


Imagen 12 importación de vehículos por país,
Fuente: Elaboración propia, cifras tomados del DANE.

- La diferenciación es entendida como una estrategia de mercadeo para crear una percepción en los consumidores sobre los beneficios de compra de un determinado producto. Los factores diferenciadores pueden encontrarse en características como la presentación, durabilidad, tamaño, composición, especificaciones técnicas, durabilidad entre otras. En ocasión de la inexistencia de patentes en la industria de las autopartes, implica un nivel bajo en la diferenciación de los productos. Sin embargo, la industria de las autopartes cuenta con variaciones en durabilidad, presentación y composición de los repuestos, lo cual genera una importante barrera de ingreso a los nuevos competidores que no tengan estas características.
- Teniendo en cuenta que el coste de capital para entrar a una industria automotriz depende de la tecnología, el tipo de repuestos y la escala, para entrar al sector autopartista es necesaria una alta inversión debido al elevado nivel de inventario requerido para realizar una compra a los fabricantes internacionales, adicional a la investigación y desarrollo necesarios para abarcar la gran variedad de automotores del mercado. De acuerdo con (ASOPARTES, 2019), el costo promedio de una importación es de 150.000 USD, adicional a los costos de nacionalización y

⁸ Definicion.org. Economías de escala. Recuperado en abril de 2012. En <http://www.definicion.org/economia-de-escala>

gastos logísticos, requisito mínimo para el montaje de una distribuidora tipo pyme.

De acuerdo a lo anterior, la necesidad de capital para entrar en la industria de las autopartes es un factor determinante, tanto para cubrir los gastos de importación, como de investigación y desarrollo. Se puede concluir que es un factor indispensable a la hora de entrar en la industria autopartista y a su vez una barrera de entrada para nuevos competidores.

- Teniendo en cuenta que los canales de distribución son las diferentes plataformas que tienen una empresa para hacer llegar los productos a los clientes. En Colombia existen varios canales de distribución dentro del sector de autopartes: el canal comercial mostrador, el canal asegurador y el concesionario, el primero se refiere a las ventas realizadas en talleres y comercios minoristas, el segundo hace referencia a los repuestos de los talleres de las aseguradoras, solicitados por fallas generales y/o por siniestros y el tercer canal hace referencia a los concesionarios, los cuales compran repuestos para sus vehículos en caso de defectos originales o mantenimientos programados.
- La experiencia en venta es un beneficio adicional en cuanto a los costos de lealtad de los consumidores. La experiencia es un sinónimo de aprendizaje y conocimiento, y este conocimiento genera habilidad para perfeccionar el proceso de fabricación y comercialización de una autoparte. Por lo anterior, se considera a la experiencia como una barrera de entrada para quien desee ingresar a la industria autopartista, debido al aprendizaje y expertiz adquirida a través de los años.

Se considera que el sector autopartista cuenta con una baja amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que existen altas barreras de ingreso, teniendo en cuenta las economías de escala, la necesidad de poseer alto capital para solventar las importaciones con pago inmediato, nacionalización, bodegaje y costos de oportunidad, los canales de distribución con clientes que generan preferencia y la experiencia en las autopartes.

7.2.3.2.3. *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores está determinado por variables como la cantidad de proveedores, existencia de sustitutos, integración vertical hacia delante y los costos administrativos de orden del cliente.

- El sector autopartista ofrece una cantidad y variedad de productos que son generados por diferentes Empresas a nivel mundial, cada una con requisitos y estándares diferentes. las cuales no se encuentran concentradas, aunque la negociación con cada una de ellas es de tipo FOB con pago antes del despacho de la mercancía, por ello se considera bajo el poder de negociación con los proveedores.

- A partir de la poca existencia de productos sustitutos en la industria autopartista, analizada con más detalle en la primera fuerza de Porter, esta variable se considera poco influyente poder de negociación con los proveedores, dado que, al no existir diferentes opciones de suplir las necesidades, aumentará el poder del proveedor en la negociación.
- La posibilidad de que los proveedores compitan directamente con sus compradores es baja, debido a la existencia de los canales de distribución, dado que en Colombia el mercado establecido para los repuestos está sectorizado y debido a la variedad de marcas de automotores disponibles en el mercado no es rentable que solo un productor ofrezca sus productos, por el contrario, el negocio autopartista se enfoca en ventas al menudeo y la cadena de ventas tras de ello, crear un canal para ventas al detal, requeriría de mayores costos innecesarios.
- El costo de cambiar el proveedor es alto, dado que implica riesgos para el consumidor en cuanto a la seguridad en la instalación de autopartes. En el caso de la industria autopartista, las especificaciones, tipos de ensamble, materiales y componentes de cada autoparte no son compatibles con las de la competencia, cada proveedor tiene su modo y tecnología, lo cual aumenta los riesgos de cambio de proveedor. Por lo anterior, el coste administrativo por parte del cliente para cambiar de proveedor se considera alto.

El poder de los proveedores se considera Medio debido a la poca concentración de proveedores con que se cuenta, por el comportamiento del mercado, la baja rivalidad dentro de la industria y el alto costo para el cliente de cambiar de proveedor.

7.2.3.2.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se puede contrastar en la concentración de los mismos, el impacto que estos puedan tener en afectar o desequilibrar la competencia, el costo de cambiar de proveedor y la posibilidad de integración vertical hacia atrás.

- Existe una concentración de clientes en zonas colombianas dedicadas a la distribución de autopartes, ya que la industria autopartista tiene un elevado número de pequeños vendedores y talleres haciendo la cobertura de mercado. Para los segmentos de carros pesados y/o de transporte público las autopartes son un segmento de primera necesidad, es decir, indispensables para la realización de trabajo y dinamización económica. La existencia de varios comercializadores de estos productos generar poder en los clientes debido a la tendencia a querer comprar a precios más económicos, dicha actitud genera presión hacia los proveedores y poder propio en el mercado. Por lo anterior, se considera alta la concentración de compradores en la industria autopartista.

- El costo de cambiar el proveedor es bajo e implica riesgos reducidos para el cliente. Para la industria autopartista, las características y componentes de una autoparte ofrecida por un proveedor cambian, pero no su funcionalidad, lo cual disminuye los riesgos de cambio de proveedor. Por lo anterior, el costo de cambiar de proveedor se considera bajo.
- Se considera amenaza de integración vertical hacia atrás cuando existe la posibilidad de que el proveedor sea adquirido por el comprador o que este último cree un negocio que compita con el proveedor. En el caso del sector autopartista, siguiendo los medios de adquisición mencionados en los canales de distribución, la amenaza que un cliente decida adquirir o volverse proveedor es baja, dado a los costos de investigación, mercadeo, logísticos, desarrollo y de compra de mercancía. Según lo anterior, se considera media la amenaza de integración hacia atrás dentro de la industria autopartista.

El poder de los compradores se considera medio teniendo en cuenta tres factores. En primer lugar, existe concentración de los clientes debido a la demanda de clientes en el mercado, es decir el poder de los proveedores es bajo. En segundo lugar, los bajos costos asociados al cambio de proveedor, relacionados con las variedades de productos con la misma aplicación, con tendencia a la elección del producto de bajo costo. Y, en tercer lugar, la posibilidad de que el proveedor sea sustituido por el cliente es baja, debido a la alta necesidad de capital monetario y logístico para desempeñar la función de proveedor.

7.2.3.2.5. *Rivalidad entre competidores*

Esta fuerza se enfoca en la competencia entre empresas dentro de un mismo sector industrial, Teniendo en cuenta que no todos los proveedores de autopartes desean atender el mismo grupo de consumidores, diferentes nichos del sector deben ser atendidos por diferentes tipos de proveedores Existen diferentes factores que determinan la competencia dentro de la industria autopartista como: equilibrio, tasa de crecimiento de la industria, barreras de entrada y diferenciación.

- En el sector autopartista, los competidores no se encuentran equilibrados, debido a la diferencia de tamaño de los mismos, lo cual aumenta el peligro o riesgo de que se produzca una fuerte competencia donde un competidor intentaría predominar sobre otro. En el caso de dicha industria, existen diferentes organizaciones dominantes y varias empresas pequeñas que se ajustan a la situación.

De acuerdo con (LA NOTA, 2017) en 2016, el grupo compuesto por Coéxito y Mac-Johnson Controls Colombia (joint venture) amplió su liderazgo frente al Grupo Chaidneme con sus empresas Incolbest, Gabriel de Colombia, Bonem, Madeal, Imal y Cofre, mientras que en el tercer lugar se afianzaron Pélaez Hermanos y su subordinada Baterías Williard. Más atrás se posicionaron Superpolo, Yasaki Ciemel con su filial Yasaki Ciemel FTZ,

Talleres Autorizados, C.I. Toyota Tsusho Colombia, Busscar de Colombia, National Truck Service, Importadora Cali, Importadora Celeste, y Trimco conjuntamente con Thermoform. Por otro lado, entre las empresas restantes se distinguieron en 2016 por su dinamismo Arsa, Procar Inversiones, Resortes Hércules, Obyco, Tarson, Dispartes, Romarco, Importadora Nipón, Indufaros, Importadora Japón, Rodamientos Mundiales, Disrod, TGS, Central de Rodamientos, Mundial de Partes, Faaca Colombia, Tecniensambles Automotrices, Sound Express, Importaciones Reypar, Motores Japoneses, Japonesa de Repuestos, Sauto Andina, Transaire, Alcides Arévalo, Integrandó, Montecarlo Motors, Imporsa, Tecnifil, Premium Filters, Importadora Sur Alpine, Abastecimientos Industriales, Carrocerías Panamericana, y Vidrios de Seguridad.

Lo anterior indica que la industria autopartista es altamente competitiva ya que, a pesar de los diferentes tamaños de las empresas autopartistas, cada una busca y direcciona todas sus estrategias a ganar cada día mayor cuota del mercado y esto se logra quitando cuota del mercado a los competidores.

- La industria automotriz se ha especializado en la producción y ensamble de automóviles y motos para atender la demanda interna y externa, así como en la elaboración de las autopartes para responder a las necesidades de las empresas ensambladoras y el mercado de repuestos. Se estima que la demanda interna aumente de manera significativa en los próximos años, tanto así que, según estimaciones y cálculos de ProColombia, la venta de vehículos en el país presentará un crecimiento promedio anual de 7,7% entre 2.018 y 2.022. (procolombia, 2019)
- Debido a barreras de entrada en la industria autopartista, analizadas anteriormente, se determina que, debido a la dificultad evaluada para ingresar a esta industria, la rivalidad entre competidores aumenta la tensión del mercado.
- Para la industria autopartista, la necesidad de diferenciación debe ser alta, dado que a menor diferenciación mayor rivalidad en la competencia. Al no tener un requerimiento especial de las autopartes para ser instaladas, el factor diferenciación puede determinar la decisión de compra del cliente.

La rivalidad competitiva dentro de la industria autopartista se considera alta debido a la alta variedad de competidores dentro de la industria, lo que genera riesgo determinado por la intención de un competidor de sobreponerse a otros. Por otro lado, el crecimiento del sector es un buen indicador, dado que a mayor demanda menor es la rivalidad entre los competidores, y a su vez genera posicionamiento y crecimiento. Las barreras de entrada y la diferenciación hacen que la industria disminuya las posibilidades de un nuevo competidor.

Para SOTECOL el siguiente gráfico muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter			
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
Poder de los clientes	<p>Los compradores tienen más poder cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades. Un comprador individual es un gran cliente. Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás. 	1 La concentración de clientes en buena.	1 Bajo costo de cambiar de proveedor
		2 Aumento de la demanda.	2 Baja posibilidad de integración hacia atrás
		3 Crecimiento del mercado	3 Los clientes compran de varios proveedores a la vez.
Nuevos competidores / potenciales	<p>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas.</p> <p>Barreras al ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lealtad de marca Ventajas absolutas de costo Economías de escala Costos inter cambiantes Normativas Gubernamentales <p>Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia</p>	1 Economía de escala fortaleciendo negocios actuales	1 Bajo nivel de diferenciación
		2 Costo de capital de inversión elevado.	2 Normatividad gubernamental
		3 Canales de distribución consolidados	
		4 La experiencia en venta y conocimiento de la industria.	
Rivalidad entre competidores	<p>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</p> <ul style="list-style-type: none"> La estructura competitiva de la industria. Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. El tamaño de las barreras de salida en la industria. 	1 La tasa de crecimiento de la industria es buena	1 Existe poco equilibrio entre los diferentes competidores de la industria
		2 Las barreras de entrada a la industria son robustas	2 Poca o nula diferenciación.
Poder de los proveedores	<p>Los proveedores tienen poder de negociación si:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades. 	1 Baja posibilidad de integración vertical hacia delante	1 Concentración de Proveedores reducida
		2 Existen diversos proveedores con calidad variable	2 Poca existencia de sustitutos
			3 Costos administrativos de cambio altos.
Productos sustitutos	<p>La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.</p>	1 Segmento Original o casa Matriz.	1 Industria Nacional con facilidad logística
		2 Productos de baja resistencia a menor precio	2 Informalidad e ilegalidad nacional

Imagen 13 Matriz análisis de 5 fuerzas de portes de SOTECOL

Fuente: Elaboración propia

7.2.3.3. Análisis posición y estrategia competitiva

El estudio de los elementos estratégicos implementados en cada empresa, identifican la forma de competir frente al sector y generan la posibilidad de identificar la posición de la empresa en su respectivo sector.

De acuerdo con López Zapata, López Moros, y Agudelo Muñoz, (2019), el estudio de la estrategia facilita el logro de una ventaja competitiva sostenida, que se traduce en una rentabilidad mayor, por encima a la media de su sector económico, porque finalmente estos procesos se reducen a un objetivo general, la generación de valor para los socios o accionistas.

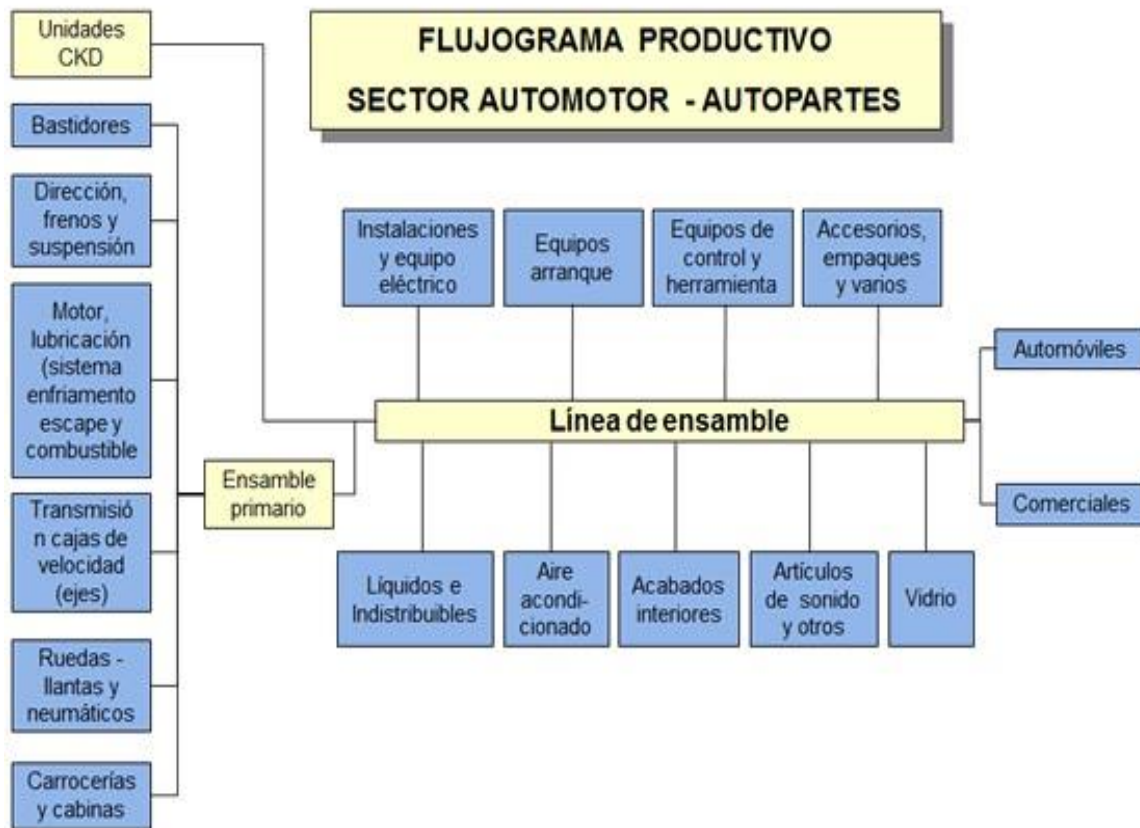
Según (Álvarez Figueroa, 2014) la competitividad, cimentada en políticas, hace posible elevar los niveles de calidad de vida de los ciudadanos de un país, siendo así, que la competitividad puede ser sostenible si la estrategia diseñada no amenaza los beneficios creados, ni comprometen el futuro de las generaciones venideras.

De acuerdo con lo expresado por (ASOPARTES, 2019), la industria colombiana de autopartes se caracteriza por el bajo volumen de producción por pieza, esto debido a la gran variedad de referencias en el mercado, adicional a la facilidad de la industria de modificar las líneas de producción y satisfacer requerimientos específicos de mercado. Con base en lo anterior, (ASOPARTES, 2019) expone dos mercados grandes en la Industria: ensamblaje de vehículos y venta de repuestos. Estos mercados están altamente concentrados en las tres principales ciudades del país como Bogotá, Medellín y Cali.

(Metalmecánica Internacional, 2015) genera en su documento una composición del sector autopartista en Colombia, en el cual integra los siguientes actores: Proveedores nacionales e internacionales que abastecen de piezas a fabricantes, ensambladores y distribuidores. Empresas fabricantes de piezas que suministran tanto a ensambladores como distribuidores. Compañías ensambladoras de vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas. Las sociedades distribuidoras, cuyo objeto social es la comercialización de autopartes. Y las transportadoras de mercancías, que movilizan las piezas entre cada uno de los grupos anteriormente señalados.

(CREAME & ALCALDIA DE MEDELLÍN, 2019) publican un informe en el cual proyectan que, en la actualidad en el territorio colombiano se cuenta con ocho ensambladoras, funcionan unas 300 empresas formales principalmente PYME, dedicadas a la producción de autopartes y a la fabricación de carrocerías.

En el informe de (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012), la cadena productiva de autopartes en Colombia se puede caracterizar gráficamente, de la siguiente manera:

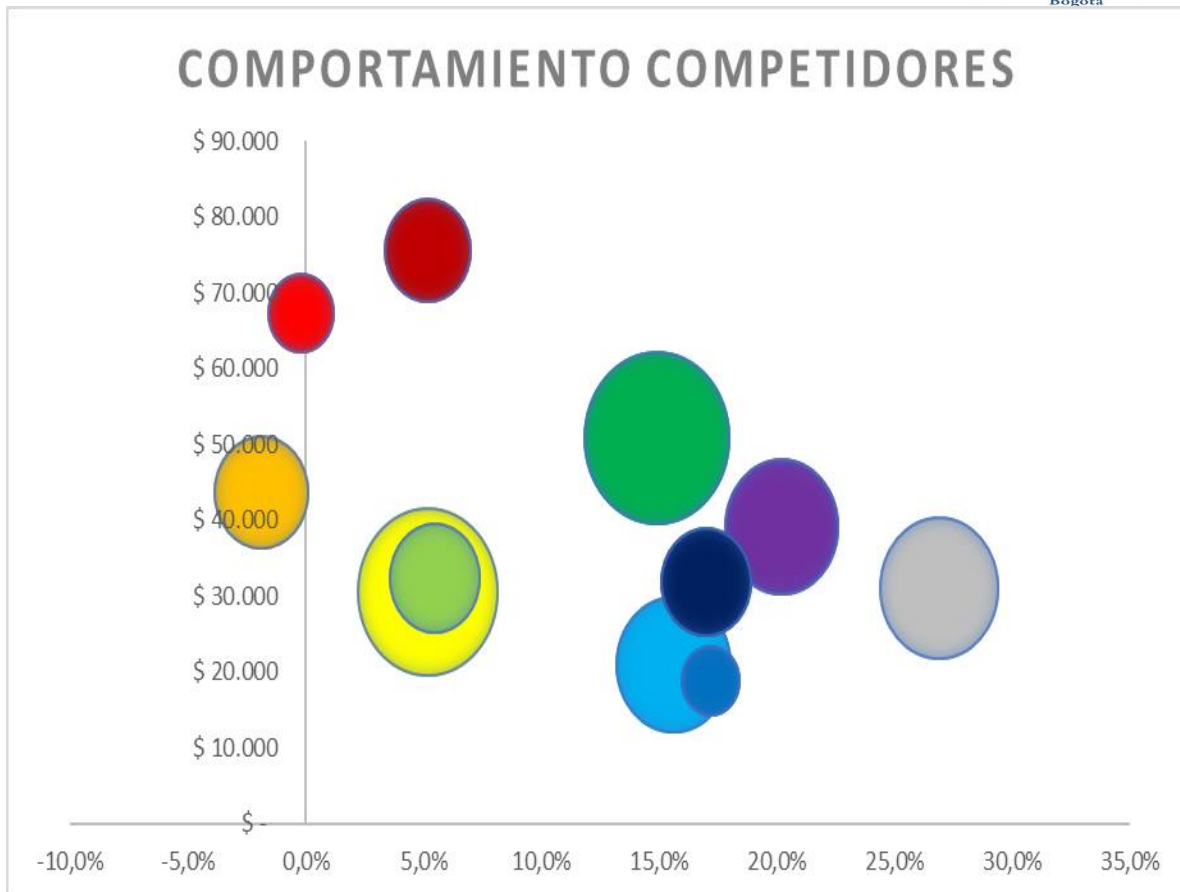


*Imagen 14 Cadena productiva fabricación de autopartes
Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012)*

SOTECOL hace parte tanto del segmento de comercializadoras, como de fabricantes de autopartes; en el ensamble primario, para dirección, frenos y suspensión, ruedas y carrocerías y cabinas. Y en la línea de ensamble en la sección de instalaciones y equipo eléctrico.

Con base en lo comentado por (Metalmecánica Internacional, 2015) existen cuatro líneas del sector autopartista, SOTECOL solo participa en una (Las sociedades distribuidoras, cuyo objeto social es la comercialización de autopartes), de esa línea se comparó a SOTECOL con empresas que pertenecieran a la misma línea, los datos de estas empresas se visualizaron según lo publicado por (LA NOTA, 2017)

En el siguiente gráfico se muestra el análisis a las tablas elaboradas por La Nota, basados en la información de las cámaras de comercio, la superintendencia de sociedades y las empresas, en las cuales se muestra la evolución en ventas desde el año 2015, las ventas conseguidas en millones de pesos en el año 2018 y el crecimiento en ventas para el mismo año.



*Imagen 15 Crecimiento competidores
Fuente: elaboración Propia*

La imagen 15 se construyó de acuerdo con las tablas presentadas por La Nota (Anexo 6) evidenciando un crecimiento promedio para el año 2018 de 11,4% y un crecimiento promedio acumulado desde el año 2015 al año 2018 de 13,8%. SOTECOL tiene un promedio de crecimiento de 10,26% desde el año 2015 a 2019 y un crecimiento en 2019 de 7%, lo que indica que la empresa está creciendo al ritmo de los competidores e inclusive se establece un ritmo de crecimiento por encima de los mismos

De acuerdo a los datos anteriores, la estrategia de SOTECOL que se perfila en un segmento de clientes cuyo objeto social es la comercialización de autopartes de un mercado específico dentro del sector autopartista, en busca de la diferenciación con autopartes del segmento OE⁹, buscando un equilibrio en la calidad de los productos ofrecidos y el precio de venta al consumidor.

⁹ recambio original para talleres

7.2.3.4. DOFA

El análisis DOFA encamina a la empresa en la determinación de puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades, es decir, ayuda a emprender el proceso de toma de decisiones bajo las circunstancias reales y actuales del negocio, de la situación y de los competidores.

El objetivo de implementar esta herramienta es descubrir los factores que se pueden potenciar, así como también los factores que se deben monitorear, para no comprometer el negocio. Esta herramienta está encaminada en proporcionar conocimiento detallado para la empresa, anticipando posibles circunstancias que no estaban planificadas.

7.2.3.4.1. Fortalezas

- Con base en lo documentado por (procolombia, 2019), Colombia posee más de 16 acuerdos comerciales vigentes, además de tener acceso preferencial a cerca de 1.500 millones de consumidores en mercados como Estados Unidos y la Unión Europea. La ubicación geográfica colombiana, estando en una posición privilegiada haciendo que sea punto de interconexión de exportaciones ideal para la región. Procolombia también menciona que la industria de autopartes de Colombia es una de las más importantes y prometedoras del país, con crecientes exportaciones, y donde el sector metalmeccánico representa cerca del 14% de la producción industrial nacional y el 13% del empleo dentro del PIB industrial.
- Los costos salariales para el sector manufacturero en Colombia están un 35% más bajos que el promedio de América Latina, lo que les brinda mayor competitividad a las empresas nacionales frente a sus competidoras.
- El país tiene más de 100 Zonas Francas para el desarrollo de procesos productivos con costos competitivos. La mayoría se encuentran ubicados en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. Para facilitar el acceso al mercado local, no hay derechos de importación; y los bienes vendidos en las Zonas Francas en Colombia están exentos de IVA.

7.2.3.4.2. Oportunidades

- (Magri, 2019) afirma que en la industria autopartista se destaca la trayectoria y la experiencia en Colombia, sobre todo en elementos estratégicos, como la creación del Centro de Desarrollo Tecnológico, el trabajo colaborativo Universidad – Empresa -Estado y la política de consolidación de la Industria. El fortalecimiento de la industria estima un crecimiento del mercado de vehículos en Colombia, pasando de un promedio de 340.000 vehículos por año, a 500.000 o más para el año 2.020.

- (Pineda, 2018) comenta que la industria automotriz en los últimos años ha recibido una nueva línea de vehículos amigables con el medio ambiente, los denominados híbridos o eléctricos. Actualmente el comercio de vehículos eléctricos solo representa el 0,1% del total de vehículos que circulan en el país. Los vehículos eléctricos representan una gran posibilidad de crecimiento para el sector de las autopartes.
- De acuerdo con lo mencionado con (López Pérez, 2019), los vehículos eléctricos jugarán un papel protagónico, debido al aumento de la población y mayores distancias por recorrer, el transporte ha venido aumentando el consumo de hidrocarburos, con sus consecuentes emisiones de gases, que representan más del 25% del CO₂ global y se espera que esta cifra aumente al 50% para 2.030. Por lo anterior, radica la importancia de establecer objetivos de reducción, representando una gran oportunidad para la industria automotriz y de autopartes.

7.2.3.4.3. Debilidades

- El sector autopartista colombiano se ha visto impactado por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, principalmente por la decisión de Estados Unidos de aumentar a 25% los aranceles del acero, y debido también a la incertidumbre que, para el comercio mundial, ha traído el brexit y la guerra comercial con China.
- La llegada de autopartes importadas de diferentes partes del mundo a precios competitivos y con niveles de calidad más altos, adicional a la falta de valor agregado en las partes para vehículos. En este sentido, como lo comenta (Pinzón, 2019), la industria autopartista en Colombia muestra que el 85% de las partes para vehículos son importadas y tan solo el 15% corresponde a la producción nacional, evidenciando fragilidad en los productores nacionales frente al mercado.
- En el 2019, la economía colombiana no tomó la dinámica esperada de acuerdo con las tendencias precedentes del año 2018. Los factores que incidieron en este comportamiento se basan en el lento crecimiento de la economía, baja confianza del consumidor y en tasas de desempleo que no dinamizan la demanda de automóviles y a su vez de sus partes.

7.2.3.4.4. Amenazas

- La principal amenaza según (ASOPARTES, 2019), es la existencia en el mercado autopartista de piezas procedentes del contrabando o de actividades ilícitas que afectan la actividad formal.
- Las ayudas gubernamentales de países vecinos para fortalecer sus industrias mejorando su calidad, productividad y precios de las autopartes pueden tener efectos adversos sobre las exportaciones colombianas.
- CREAME y ALCALDIA DE MEDELLÍN, (2019) afirman en su documento que la falta de integración entre las empresas ensambladoras de vehículos

y las empresas productoras de autopartes que impide el crecimiento del mercado interno.

Una vez se tienen los componentes de la matriz DOFA, se debe enriquecer el análisis estratégico, realizando un análisis cuantitativo simple, tanto en los factores internos como de los factores externos. Por medio de matrices evaluar las debilidades y fortalezas, por un lado, y por el otro evaluar las oportunidades y amenazas.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Posición geográfica privilegiada para el comercio autopartista	0,06	3	0,18
Crecientes Exportaciones de autopartes y aumento de la demanda	0,12	1	0,12
Mayor competitividad a las empresas nacionales frente a sus competidoras latinoamericanas	0,1	2	0,2
Desarrollo de procesos productivos a bajo costo	0,12	4	0,48
Fácil acceso a economías de escala.	0,15	4	0,6
DEBILIDADES			
Impacto por la guerra comercial entre Estados Unidos y China	0,15	3	0,45
Llegada de autopartes importadas de diferentes partes del mundo a precios competitivos y con niveles de calidad más altos	0,1	3	0,3
Lento crecimiento de la economía	0,1	2	0,2
Baja rentabilidad frente al promedio	0,05	2	0,1
No se tiene una dirección estratégica clara	0,05	3	0,15
	1		2,78

Tabla 5 Análisis ponderado factores internos Fuente: (Fred, 1997)

La suma total de la matriz anterior suma 2.78, arriba del promedio (2.5), lo que es bueno para la empresa, dado que su estructura interna tiene los soportes para hacer frente al entorno y el mercado. Por otro lado, las fuerzas internas son favorables a la empresa, con un peso total ponderado de 1,58, contra un 1,2 de las debilidades, Aunque no es una diferencia grande, es un indicador bueno para determinar la fuerza interna de la empresa.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Trayectoria y la experiencia en Colombia	0,16	4	0,64
Ingreso al mercado de nuevos mercados (navales, aeronáuticos, amigables ambientalmente).	0,05	1	0,05
Diversificación de productos Relacionados a la industria automotriz.	0,1	4	0,4
Demanda constante de productos.	0,14	3	0,42
Eliminación de barreras comerciales y disminución de impuestos.	0,12	2	0,24
AMENAZAS			
Existencia en el mercado autopartista de piezas procedentes del contrabando o de actividades ilícitas	0,2	4	0,8
Ayudas gubernamentales de países vecinos para fortalecer sus industrias mejorando su calidad, productividad y precios de las autopartes	0,05	2	0,1
Falta de integración del mercado	0,05	4	0,2
Cambio de necesidades de los compradores	0,05	3	0,15
Crecimiento lento del mercado	0,08	1	0,08
	1		3,08

Tabla 6 Análisis ponderado factores externos Fuente: (Fred, 1997)

El total ponderado de 8,08 indica que dicha organización está por encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas. Al evaluar la matriz anterior, el peso ponderado de las oportunidades es de 1,75 y el de las amenazas es de 1,33 evaluando así la favorabilidad de las fuerzas externas, aunque no es mucha la diferencia entre las oportunidades y las amenazas, si es posible determinar que existen mayores oportunidades en el ecosistema empresarial que amenazas.

7.2.4. Etapa 4: Modelo de negocio SOTECOL

Como lo comenta Ramírez, Rodríguez, y González, (2019), los modelos de negocio de cada empresa son el resultado de una estrategia planificada, la estructuración depende de los fenómenos del entorno, de las capacidades de la empresa, la estrategia de contacto con los clientes y su influencia geográfica.

El modelo de negocio acoplado a SOTECOL es el modelo CANVAS, el cual se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, asociados al mercado y al entorno y se encuentran los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos; En la parte izquierda del modelo, se encuentran los aspectos internos de la empresa como lo son las asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos.

La siguiente es la interpretación estratégica de SOTECOL a cada cuadrante del modelo CANVAS, ilustrado en la imagen 16:

- Segmento del mercado o de clientes: Determina el nicho de mercado, Dirección a quién se crea valor.
Existen diferentes tipos de segmentos de clientes como, por ejemplo, el mercado de masa, el mercado de nicho, el mercado diversificado, etc. Según el tipo de actividad elegido, las capacidades financieras y la realidad económica, la empresa se centrará en un segmento u otro. Por lo anterior, SOTECOL realiza su segmentación orientado a entregar valor a sus clientes, como vector esencial de su crecimiento. Las tiendas mostrador, las ensambladoras, las transportadoras logísticas o de paquetería con parque automotor propio y los talleres de mantenimiento, son los clientes a los cuales desea satisfacer necesidades y a los cuales dirige su propuesta de valor.
- Propuesta de Valor: Como se entrega el producto al cliente.
Como lo comentan Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, y Araújo Pínzon (2015), la satisfacción de un cliente se consigue con una propuesta de valor concreta para cada segmento de cliente. Para SOTECOL no es diferente a lo comentado anteriormente, la propuesta se centra en satisfacer las necesidades de los clientes bajo el nicho de mercado escogido.
- Canales: Identifica cuál va a ser el medio por el que vas a hacer llegar tu propuesta de valor a tu segmento de clientes objetivo.
Los canales de comunicación son los flujos empleados para que las propuestas de valor lleguen a los clientes. La publicidad, las redes sociales, estos construyen redes de relación que determinan la relación comercial entre la empresa y los clientes. SOTECOL para garantizar su modelo de negocio, adopta como canales la atención personalizada por medio de vendedores tienda a tienda (TAT), y la publicidad y atención digital.
- Relación con clientes: Reflexiona sobre cuál va a ser tu relación con los clientes.
(50Minutos, 2017) direcciona la relación con los clientes como el cuidado de la correspondencia de la propuesta de valor entregada a los clientes, dando prioridad a

su fidelidad y, por lo tanto, garantizando la continuidad de la empresa. Para SOTECOL, la relación con el cliente se construye a través del contacto del cliente y el producto ofrecido, por medio de la experiencia de uso del producto. Por ello, SOTECOL estableció de manera concreta su política definiendo la relación con los clientes dependiendo de la segmentación mencionada anteriormente, interactuando de forma personalizada, de forma estandarizada y por autoservicio.

- **Flujo de ingresos:** Refleja cómo se piensa ganar dinero.
En esta sección del modelo, se plasman las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes y por qué fórmula? Generar fuentes de ingresos es capital, puesto que la supervivencia de la empresa depende de ello. Para SOTECOL la identificación sobre la información relevante a la estrategia y la táctica que se va a seguir para monetizar su modelo de negocio lleva a considerar como flujo de ingresos el Menudeo tradicional y los ingresos por intermediación.
- **Recursos Clave:** ¿Qué se necesita para llevar a cabo la actividad de la empresa?
Constituyen los haberes de la empresa, sobre los que se apoya y los que le permiten garantizar su actividad económica, es decir, el buen desarrollo de su cadena de valor. Para SOTECOL la definición de aquellos recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente a través del modelo de negocio definido anteriormente. Por ser una pyme, SOTECOL centra todo su talento humano como estandarte para reforzar la propuesta de valor, sin dejar de lado los recursos físicos y monetarios necesarios.
- **Actividades Clave:** Cuáles son las actividades nucleares para tu empresa.
(50Minutos, 2017) referencia las actividades clave como las esenciales en la empresa, dado que por medio de su ejecución se entrega la propuesta de valor a los clientes, lo que indirectamente genera un ingreso. Las actividades clave destacadas por SOTECOL se encaminan en implementar soluciones para responder a las necesidades de los clientes, sin dejar de lado el flujo económico de los mismos.
- **Asociaciones Clave:** Que actores son indispensables para la empresa.
Tener y mantener una buena relación con socios y/o aliados refuerza la posición que ocupa la organización en su mercado (50Minutos, 2017), fortaleciendo el modelo económico de la empresa. Los tipos de colaboración requerida dependen de los objetivos establecidos por cada empresa, en SOTECOL se manejan los dos distintos perfiles de socios clave, sociedades e individuales, en busca de facilitar el desarrollo de la empresa, entre ellos están los Bancos, los inversores, los empleados, proveedores, clientes y algunos competidores.
- **Estructura de Costes:** Determinar en qué costos incurre la empresa para cumplir con la propuesta de valor.
SOTECOL propone el propio modelo económico en el cual se combinan diversos factores encaminados en generar valor y que generan costos, como los proveedores, la publicidad, la nómina, los impuestos y costos fijos como los servicios públicos.

El CANVAS de SOTECOL se representa en la imagen 16.

SOTECOL SAS		Operación: venta al por mayor		
Estrategia de crecimiento: Penetración de mercado		Estrategia Competitiva: Diferenciación mejor producto.		
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
* Socios - Accionistas * Empleados * Clientes * Asociaciones * Proveedores * Gobierno	*Logística de despacho *Publicidad *Negociación (Joint Venture) *Fidelización	<p style="text-align: center;"><u>Ofrecemos a nuestros clientes autopartes duraderas y rentables a un precio justo</u></p>	Es una relación directa, porque la comunicación con el cliente es el factor distintivo	1) Tiendas mostrador. 2) Ensambladoras. 3) Transportadoras con parque automotor propio. 4) talleres de mantenimiento.
	RECURSOS CLAVE * Alianzas con proveedores logísticos * Personal de Soporte * Ventas * Inversión monetaria		CANALES 1) Comunicación directa con el cliente TAT 2) Publicidad en medios digitales	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
* Proveedores *Nomina *Publicidad *producción *Impuestos *Servicios		*Menudeo tradicional *ingresos por intermediación		

Imagen 16 Modelo CANVAS SOTECOL,
Fuente: SOTECOL SAS

7.2.5. Etapa 5: Identificación y análisis de los *stakeholders* y sus intereses

Actualmente las investigaciones sobre empresa y marca hacen alusión a este término, debido a que abarca los diferentes grupos de interés, permitiendo de esta forma analizar holísticamente el contexto. En este sentido, la importancia que tienen los *stakeholders* o públicos de interés para una empresa es considerable, pues no es posible la proyección empresarial sin el capital humano. Estos públicos de interés son los accionistas, ejecutivos, empleados del sector operativo, proveedores, consumidores, competencia, autoridades gubernamentales, periodistas y, como se mencionó anteriormente, todas las personas que puedan ser afectadas o afecten el desarrollo de la empresa; es de aclarar que cada empresa define sus *stakeholders*.

En busca de lograr los objetivos que se han diseñado para la empresa, primero la empresa debe estar segura que todos los *stakeholders*, que se definirán a continuación, entiendan a la perfección cuál es su misión y por qué es importante la ejecución de sus actividades.

El mundo es un conjunto indeterminado de conexiones de comunicación, y no me refiero únicamente a la conexión tecnológica, las personas están conectadas comunicacionalmente con los demás de muchas formas, creando procesos de intercambio de información, ideas, pensamientos, conocimientos y hechos. Es por lo anterior que la comunicación organizacional se transforma en el estandarte para transformar las empresas en espacios para construir buenas relaciones, proyectar y expresar buenas ideas y construir un ambiente de bienestar completo para sus integrantes. Como lo expresa (Díaz Cáceres, 2015), el éxito organizacional está altamente influenciado por el direccionamiento estratégico de las personas que trabajan para una empresa, además de apropiarse de una misión, objetivos y cultura en común, que se establecen, comparten y distribuyen en cualquier entorno empresarial.

El método de integración comunicacional de los *stakeholders* se fundamenta en escritos y conceptos interacción y modelos de autogestión y gobierno corporativo, dado que incorporar *stakeholders* como participantes activos en el enfoque estratégico empresarial refleja un proceso de gestión de crecimiento que se mejora a través del fortalecimiento de los vínculos que se generan y se van consolidando, precisamente, entre la empresa y sus grupos de interés.

(Volpentesta, 2017) se enfoca en la necesidad de concentrar la atención en las actividades y procesos que las empresas deberían integrar con sus grupos de interés, con el objetivo de engranarlos en el proceso de decisiones estratégicas, lo anterior se enfoca en la creación de un camino comunicacional que se debe cumplir para suplir el beneficio esperado por cada *stakeholder*. Se debe tener en cuenta la intensidad y la profundidad con que los *stakeholders* actúan en los

procesos de toma de decisiones y como estos procesos le aportan valor a la organización.

La comunicación cobra vital importancia cuando se relaciona con la responsabilidad social empresarial, ya que se apoya directamente con la gestión de cada *stakeholder*, de esta manera no solo la empresa se enfoca en crear valor interno (rentabilidad), también está destinado a crear valor integral (para todos los *stakeholders*), además de motivar la perdurabilidad de la relación entre las partes.

7.2.5.1. Identificación de *stakeholders* en SOTECOL

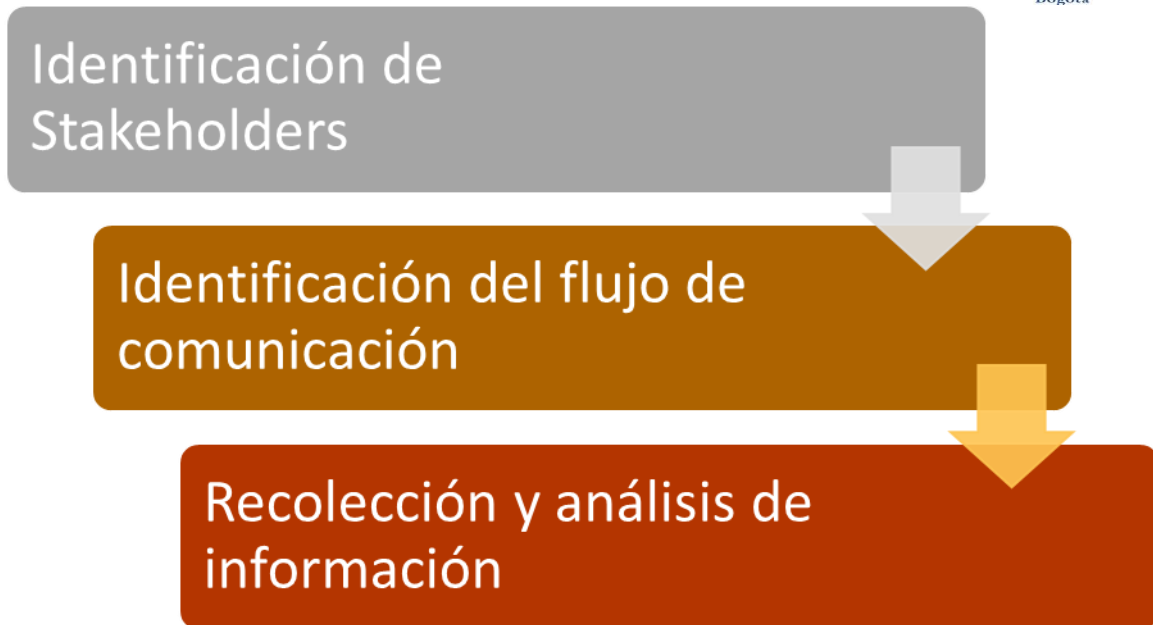
La relación de los *stakeholders* en SOTECOL SAS se desarrolló pensando en el valor real y específico que pueden aportar los grupos de interés que participan en el proceso de toma de decisiones o de gobernanza de la compañía, en búsqueda de obtener una estructura de ganar-ganar, pues se beneficiaría la empresa y sus *stakeholders*, considerándolos como engranajes de una misma maquinaria para obtener un resultado u objetivo común.

De acuerdo a lo expresado por (Volpentesta, 2017), el objetivo implícito de la implementación de un análisis para los grupos de interés, es la vinculación y acercamiento del entorno empresarial consolidando los vínculos empresa-*stakeholders*, desde el nivel más superficiales hasta lograr el real involucramiento de los grupos de interesados en los procesos empresariales.

Para identificar con certeza los grupos de interés de la compañía, y definir cuáles son los mecanismos de interacción adecuados, se debe elaborar una lista de ellos mediante la cual se conozcan las barreras y las necesidades en relación con la comunicación.

La comunicación con los *stakeholders* se basará en un proceso de espiral elaborado por Carrillo Durán, Núñez de Prado Clavell, Tato Jiménez, Delgado Pérez, y Castillo Díaz, (2009), que inicia con la identificación de los activos de acuerdo con las directrices, imagen y mensaje de la empresa, continua con los integrantes de los entornos internos y por ultimo integra los entes externos, De forma que integra cualquier estrategia fomentando la sostenibilidad tomando como eje a los *stakeholders*.

La imagen 17 se muestra el proceso de identificación de los *stakeholders*, exponiendo la necesidad de alinear todos los esfuerzos y decisiones de la empresa con las expectativas de los *stakeholder*.



*Imagen 17 Proceso de identificación de Stakeholders.
Fuente: elaboración propia*

De acuerdo con la perspectiva de negocio y el conocimiento del sector, se estimó los *stakeholders* de SOTECOL SAS como de muestra en la imagen 18.



*Imagen 18 Identificación general de Stakeholders de SOTECOL SAS
Fuente: elaboración propia*

En relación con los *stakeholders* de SOTECOL, estos permiten conocer la forma como debe actuar la empresa en un contexto determinado. Para la empresa es importante tener en cuenta a los *stakeholders* en sus decisiones y sus acciones estratégicas, ya que son la materia prima de la proyección de sus tangibles y en la comunicación estratégica de sus intangibles. En la tabla 7 se resumen los *stakeholders* identificados anteriormente.

N°	STAKEHOLDER	CANTIDAD QUE LO COMPONENTEN	PRINCIPALES
1	SOCIOS / ACCIONISTAS	Cuatro (4) socios componen esta médula.	N/A
2	EMPLEADOS	Trece (13) empleados directos y tres (3) indirectos	N/A
3	CLIENTES	Quinientos diecisiete clientes (517).	130 clientes del segmento AAA
4	PROVEEDORES	Cuarenta y nueve (49) proveedores	11 proveedores prioritarios.
5	ENTIDADES DEL GOBIERNO	DIAN, FINDETER, ACOPI, Ministerio de transporte, Ministerio de ambiente	DIAN
6	ECOSISTEMA EMPRESARIAL	Asociaciones, Entidades del sector financiero y Empresas competidoras.	Asociaciones del sector autopartista y Entidades del sector financiero.

Tabla 7 Identificación de principales stakeholders

7.2.5.2. Necesidades e intereses de los *stakeholders*

Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, (2012) expresaron en sus documentos que existen diversos tipos de intereses que unen a los *stakeholders* y se caracterizan su participación en el negocio, estos pueden ser: intereses materiales, intereses políticos, intereses asociación, intereses en la adquisición, intereses de marca y otros de acuerdo al sector. En el caso de las empresas fabricantes y de comercialización, como es el caso de SOTECOL SAS, agrupan en los *stakeholders* una valiosa fuente de datos e información para entrelazar la relación y con ello hacer más eficiente la solvencia de los beneficios de cada interesado.

Para la realización e integración de las necesidades y los beneficios esperados por los *stakeholders*, se realizaron entrevistas (cuatro socios, trece empleados, ciento cincuenta y cinco clientes, una al presidente de la asociación del sector). En el Anexo 3 se evidencian las fichas técnicas de las entrevistas realizadas.

En la tabla siguiente (tabla 8) se genera la matriz de los *stakeholders*, su nivel de impacto y sus expectativas. La evidencia de las expectativas está plasmada en el Anexo 3.

GRUPO DE INTERÉS	STAKEHOLDER	NIVEL DEL IMPACTO EN LA GESTIÓN		CLASIFICACIÓN SEGÚN EL IMPACTO	EXPECTATIVAS
		PODER	INTERÉS		
INTERNO	SOCIOS / ACCIONISTAS	Alto	Alto	CUIDADO (Cumplir con expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenerse informado acerca del desempeño de la empresa 2. Cumplimiento de metas, planes y proyectos 3. Sostenibilidad financiera 4. Cumplir la política y objetivos del Sistema Integrado de Gestión 5. Índice WACC positivo
	EMPLEADOS	Medio	Alto	ATENCIÓN (Mantener Satisfecho)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación laboral justa 2. Instrucciones de trabajo definidas y contextualización del cargo y de la organización 3. Actividades de bienestar 4. Desarrollo profesional 5. Incentivos y estímulos por objetivos. 6. Inclusión del entorno

					familiar a la empresa.
CLIENTES	TIPO A	Alto	Medio	CUIDADO (Cumplir con expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una relación comercial estable para precios bajos 2. Obtener descuentos por pronto pago 3. Obtener el menor número de faltantes en pedidos 4. Mantener innovación de productos
	TIPO B	Medio	Medio	ATENCIÓN (Mantener Satisfecho)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la relación comercial basados en plazos de pago razonables 2. Precios de los productos acordes al mercado. 3. Contacto permanente para reabastecimiento 4. Cumplir con tiempos y fechas de entrega
	TIPO C	Bajo	Medio	SIN PROBLEMA (Monitoreo continuo a expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear las transacciones para disminuir periodos de pago 2. Incentivar a los clientes para obtener descuentos por aumentar sus compras y disminuir tiempos de pago. 3. Involucrar en campañas de marketing de forma activa. 4. cumplir con plazos de entrega.
PROVEEDORES	Proveedores internacionales	Bajo	Medio	SIN PROBLEMA (Monitoreo continuo a expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de lo pactado en los contratos. 2. Ejecución de pagos de acuerdo a políticas internas del proveedor minimizando restricciones en el despacho de mercancía.
	Proveedores nacionales	Bajo	Medio	SIN PROBLEMA (Monitoreo continuo a expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de lo pactado en los contratos. 2. Claridad en las cláusulas ambientales y de seguridad y salud en el trabajo que deben cumplir en las contrataciones.

COMPETIDORES	Empresas competidoras del sector autopartista con participación en líneas de negocio similares	Bajo	Alto	MITIGAR RIESGO (Mantener Informado)	<ol style="list-style-type: none"> Oportunidad de mejora continua en relación al conocimiento del cliente. fortalecimiento de políticas comerciales
OTROS GRUPOS DE INTERÉS	ASOPARTES	Medio	Bajo	MITIGAR RIESGO (Mantener Informado)	<ol style="list-style-type: none"> Lograr construir un clúster fortaleciendo el sector. Aumentar la innovación del sector migrando a tecnologías limpias. Aumentar el número de afiliaciones al sector, creando una asociación eficiente en suplir las necesidades del usuario.
	Familias de los trabajadores	Bajo	Bajo	SIN PROBLEMA (Monitoreo continuo a expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> Incluir la familia del trabajador en la programación de actividades de Bienestar Institucional Programas de inclusión de la familia en el trabajo.
ENTIDADES FINANCIERAS	Entidades del sector financiero	Alto	Alto	CUIDADO (Cumplir con expectativas)	<ol style="list-style-type: none"> Tener buena relación comercial cumplir con los compromisos adquiridos.

Tabla 8 Matriz de expectativas de stakeholders de SOTECOL
Fuente: elaboración Propia

7.2.5.3. Resumen de hallazgos *stakeholders*

Después de la realización de las entrevistas a los *stakeholders* de mayor impacto e influencia en la empresa, se generó un resumen de hallazgos a través del instrumento de recolección de información, la entrevista. (El análisis se muestra en el anexo 3).

Las tablas resumen de las entrevistas realizadas a los *stakeholders* se realizaron de la siguiente forma: Para los empleados, se realizaron a trece empleados directos de SOTECOL, cada entrevista se componía de 6 preguntas, que fueron consolidadas en el siguiente cuadro resumen. En análisis de las entrevistas a los socios y/o accionistas de SOTECOL, se genera después de la recopilación de

información de las encuestas al 100% de los socios (4 socios), en 8 preguntas, el resumen se muestra a continuación. El análisis de las entrevistas a los clientes de SOTECOL se realizaron a 155 clientes, que representan el 30% de los clientes activos y con facturación vigente (no mayor a un año). La muestra se tomó de los clientes prioritarios para la compañía según el Pareto en ventas e ingreso. La totalidad de clientes activos de SOTECOL se contabiliza en 515 clientes, entre personas naturales y jurídicas. Y, por último, se analizó la entrevista al señor Alcibíades García A. presidente de ASOPARTES, a quien se le contactó para generar una opinión acerca de la industria autopartista y su perspectiva del futuro.

7.2.5.4. Necesidades Identificadas

Las necesidades de una empresa no solamente están centradas en la retribución económica que esta pueda generar, va más allá, cada *stakeholder* tiene sus propias necesidades. La empresa debe procurar satisfacer todas estas necesidades, que vienen desde lo interno a lo externo, pasando desde los empleados, los socios hasta llegar a la sociedad.

El valor compartido se centra en generar estrategias empresariales para retribuir valor a cada *stakeholder* que interviene en la empresa, siendo así, cada *stakeholder* tiene necesidades a satisfacer por medio de una estrategia empresarial. Las siguientes, son un listado de necesidades identificadas a partir de las entrevistas realizadas y analizadas en la sección anterior.

NECESIDADES DE LOS STAKEHOLDERS		
Empleados	1	Flexibilización de tiempo para compartir con la familia
	2	Implementación de planes complementarios de salud para la familia
Socios / Accionistas	3	Aumentar la rentabilidad por el dinero invertido
	4	Atender mercados no explorados
	5	Mayor crecimiento de la empresa e inversión en la misma

	6	Diversificar el negocio para tener más opciones de venta
Clientes	7	Mejorar la cadena de valor de la empresa
	8	Desarrollar la empresa tecnológicamente y entrar en e-commerce
	9	Crear campañas de mercadeo y publicidad
	10	Fidelizar los clientes
Sector	11	Fortalecer las alianzas con proveedores nacionales
	12	Entregar productos complementarios con alianzas nacionales

*Tabla 9 Necesidades identificadas por cada stakeholder
Fuente: elaboración propia*

7.2.6. Etapa 6: Oportunidades de valor compartido para SOTECOL

Para ejecutar este paso es muy importante engranar las necesidades de los *stakeholders* con innovación. Lo anterior permite establecer un camino adecuado para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, en busca de encontrar un elemento diferenciador que genere oportunidades de valor compartido. Todas las formas de innovación son efectivas, para el caso SOTECOL el enfoque será en los productos y en los métodos de comercialización.

De acuerdo a lo anterior, con las ideas encontradas se busca beneficiar a todos los interesados, a partir de la concepción de un nuevo un producto o desde la forma de comercializar los productos actuales, sin desenfocar la idea principal de valor compartido, generando rentabilidad y aportando soluciones a un problema social o ambiental.

7.2.6.1. Propuestas de valor compartido

Crear valor compartido engloba la búsqueda de la rentabilidad de la empresa y el cumplimiento de estándares, normativas en busca de mitigar un impacto ambiental

o social que pueda ejecutarse en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Para la generación de ideas de valor compartido se recurrió a una lluvia de ideas, presidida por el gerente general, con participación de 2 socios y 5 empleados con enfoque estratégico, focalizada en la estructura de negocio de SOTECOL y las posibilidades de implementación de las ideas en la empresa.

En la tabla 10 se muestran las ideas consolidadas, resultado de la lluvia de ideas, contrastado contra la posibilidad de generar valor para la sociedad o para el medio ambiente.

#	Propuestas para crear valor compartido	Valor		Contribución social / ambiental
		Social	Ambiental	
A	Programa de capacitación en la instalación de autopartes	X	X	Ayudar en el proceso de gestión del crecimiento de las capacidades de las personas, maximizando las contribuciones.
B	Programa de asesoría en creación de empresa (talleres de mantenimiento) a jóvenes emprendedores.	X		Se gestiona la contribución al crecimiento inteligente estableciendo una economía del conocimiento y la innovación.
C	Creación de clúster de zona centro para aprovisionamiento ágil.	X	X	Contribuir a una mayor igualdad en las poblaciones fortaleciendo la comunidad y la cohesión social.
D	Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes.	X	X	Disminución de la cantidad de basura en su entorno, minimización del consumo de energía y reducir el impacto del cambio climático.
E	Inclusión de productos para reducción de consumo de derivados del petróleo e incentivo de energías limpias		X	La contribución se estima de la suma de la reducción de costos evitados ¹⁰ y beneficios económicos ¹¹ percibidos.

*Tabla 10 Matriz de ideas para generar valor compartido Vs valor social o ambiental
Fuente: elaboración propia*

¹⁰ Costos evitados = Impactos climáticos + Control de contaminación del aire + Seguridad energética

¹¹ Beneficios económicos = Balanza de pagos + Creación neta de empleos

La estructuración de las ideas con propósito de valor compartido recopila y tiene como base los resultados del DOFA, PESTEL, Fuerzas de Porter e identificación del modelo de negocio, proyectando la ejecución de proyectos a partir de la estructuración de los planes integrales. Todas las ideas de valor compartido recibidas deben ser discernidas bajo el racero de basarse en las herramientas diagnósticas y demostrar su aporte a los *stakeholders* así como a la sociedad.

Con base en la tabla 10, se explicará enseguida cada idea de valor compartido, profundizando en la explicación de la idea y conceptualizándola con el modelo de negocio de SOTECOL. Con la lluvia de ideas se lograron concretar cinco ideas, las cuales serán representadas con letras de la A hasta la E.

La primera idea (A) “Programa de capacitación en la instalación de autopartes”, esta idea está enfocada en promover capacitaciones a los mecánicos de talleres aliados, personal empírico, logrando certificar a cada participante en la instalación óptima de refacciones. Esta idea, como iniciativa, busca fidelizar a los talleres con nuestra marca y a su vez generar en los clientes finales seguridad en el mantenimiento de su automotor, con alianzas con centros de instrucción como el SENA¹².

La segunda idea (B), “Programa de asesoría en creación de empresa (talleres de mantenimiento) a jóvenes emprendedores”, tiene como público objetivo los jóvenes de escasos recursos que tengan interés por crear su propio taller de mantenimiento automotriz. El proyecto involucra la gestión eficiente de los recursos, asesoría, capacitación, guías y documentación necesaria para emprender el camino empresarial. SOTECOL serviría de soporte ante las dudas e inquietudes de los nuevos emprendedores además de otorgar los repuestos iniciales con pago por consumo.

La tercera idea (C), “Creación de clúster de zona centro para aprovisionamiento ágil”, está enfocada en la creación de alianzas comerciales entre comerciantes para entregar productos de excelente calidad al usuario final sin que este deba destinar más de su tiempo para completar su compra de repuestos, tomando como eje central de creación del clúster a ASOPARTES. De acuerdo con lo anterior, se busca emprender una estrategia en la que cada integrante del clúster tenga como proveedores a los integrantes del clúster, supliendo servicios, productos o materias primas.

La cuarta idea (D), “Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes”, tiene un enfoque ambiental direccionado a ser sostenibles por medio de la reducción del desperdicio de acero, dándole un segundo uso a cada autoparte vendida, ya que el 85% de los componentes automotrices son en acero, es posible pensar en una industria autopartista verde,

¹² SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje

optimizando los residuos de este material, ya que puede ser reciclado varias veces sin perder sus atributos al pasar de un producto al otro.

La quinta y última idea planteada (E) “Inclusión de productos para reducción de consumo de derivados del petróleo e incentivo de energías limpias”, está enfocada en el desarrollo de iniciativas que contribuyan a la disminución de consumo de derivados del petróleo, por medio de innovación tecnológica introduciendo tecnologías verdes en los automotores. Lo anterior en alianza con proveedores para desarrollar prototipos comercializables que sean rentables en toda la cadena.

En la tabla 11 se muestra como cada idea puede crear valor a cada *stakeholder*.

Idea de VC	EMPLEADOS	SOCIOS / ACCIONISTAS	CLIENTES	SECTOR
A	Creación de beneficios en capacitación y estudio específico para empleados y familiares	Mayores ingresos por fidelización de clientes y entrada a nuevos mercados	Valoración positiva de clientes por tener empleados certificados	Genera atracción de nuevos servicios al sector, tecnificando e impulsando el crecimiento de los negocios.
B	Apoyo en el emprendimiento de iniciativas a empleados y familiares de empleados de la empresa.	Crecimiento de la empresa al llegar a nuevos mercados. Generación de ingresos por restricción de competencia en empresas creadas.	Apoyo en la gestión y administración de nuevas empresas.	Integración de nuevos miembros al sector.
C	Incremento en los beneficios para los empleados gracias a la reducción de costos en adquisición de materias primas	Aumento en la rentabilidad por aumento en la utilidad del negocio.	Mayor satisfacción en sus compras por obtener productos de alta calidad optimizando tiempos.	Aumento de fuerza y alcance de la agrupación.
D	Creación de alianzas estratégicas con organizaciones incentivando participación y ayudas para empleados.	Retribución de ingresos por mayores ventas y uso de productos verdes.	Integración con la idea de reciclaje y apoyo a iniciativas de conservación ambiental.	Apoyo y crecimiento del sector por alianzas en la cadena logística para cumplir con la idea.
E	Incremento en los beneficios para los empleados gracias al aumento de ingresos.	Retribuciones altas por innovación en sus productos.	Incremento en la satisfacción de clientes por incentivar uso de tecnologías limpias a bajo costo.	Apoyo y crecimiento del sector por alianzas en la cadena logística para cumplir con la idea.

Tabla 11 Matriz ideas Vs beneficio a stakeholders
Fuente: elaboración propia

En la tabla 11 se focaliza la necesidad de cada *stakeholder* con las formas de crear valor compartido propuestas por Porter y Kramer, estableciendo la idea que solventaría cada necesidad.

De igual forma muestra las ideas que pueden crear y adaptarse a cada forma de creación de valor compartido, sin que esto signifique que las demás no puedan o no satisfagan estas necesidades.

	Crear nuevos productos o incursionar en nuevos mercados	redefiniendo la cadena de valor	Creando clústeres
Flexibilización de tiempo para compartir con la familia	A-B-C-D-E	A-B-C-D-E	A-B-C-D-E
Implementación de planes complementarios de salud para la familia	A-B-C-D-E	A-B-C-D-E	A-B-C-D-E
Aumentar la rentabilidad por el dinero invertido	A-B-C-D-E	A-B-C-D-E	A-B-C-D-E
Mayor crecimiento de la empresa e inversión en la misma		A-D	
Diversificar el negocio para tener más opciones de venta	E		
Mejorar la cadena de valor de la empresa		E	D-E
Desarrollar la empresa tecnológicamente y entrar en e-commerce		A-B-D-E	
Crear campañas de mercadeo y publicidad	D		D-E
Fidelizar los clientes	B-C	B-C	
Fortalecer las alianzas con proveedores nacionales			C
Atender mercados no explorados	A-B-D	C	
Entregar productos complementarios	A-B-D-E		

Tabla 12 Matriz de relación de necesidades, formas de creación de VC e ideas de VC SOTECOL
Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se verifica que todas las necesidades pueden solventarse si se aplicase alguna de las opciones de creación de valor compartido en la empresa.

7.2.6.2. Priorización de Propuestas

Es importante organizar las ideas según algunos criterios para así establecer una prioridad en la ejecución de cada idea.

En una escala de 1 a 10 se juzga cada idea a implementar con cada pregunta, para conseguir un promedio de la valoración evaluando cada idea, al final se consolida un promedio entre todas las valoraciones obtenidas.

Se debe evaluar por varios empleados de diferentes áreas la dificultad de poner en marcha la idea. Se pueden realizar las siguientes preguntas para identificar el nivel de dificultad:

- ¿Qué tan costoso puede ser implementar esta idea?
- ¿Qué tanto tiempo puede tomar?
- ¿Se cuenta con el conocimiento al interior de la empresa para desarrollarla?

Para realizar la medición de la percepción que puede traer la implementación de la iniciativa, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿La idea puede traer beneficios económicos para la empresa?
- ¿La idea le aporta a la solución de una problemática social o ambiental?

Por último, la percepción del interés en la implementación de la estrategia de valor compartido se puede medir mediante la pregunta:

- ¿Qué tanto le llama la atención implementar esta idea?

Usando encuestas sencillas entre los empleados se construyó un formulario con las preguntas enunciadas anteriormente. Analizando los resultados se construyó la siguiente grafica de burbujas (imagen 19).

Para definir la priorización de ideas se usará la tabla 14, estableciendo en orden jerárquico las ideas en el cuadrante 1, hasta llegar a las del cuadrante 4.

Cuadrante	1	2	3	4
Ideas	Baja dificultad, alto beneficio	Alta dificultad, alto beneficio	Baja dificultad, bajo beneficio	Alta dificultad, bajo beneficio
Priorización	Encabezan lista	Van después en la lista	Van después en la lista	Van al final de la lista

Tabla 13 Priorización de ideas en cuadrantes

El grafico se realizará basado en tres perspectivas, como ya se ha comentado, en el plano cartesiano en el eje horizontal se plasmará la dificultad y en el eje vertical

el beneficio generado. Además, el diámetro de la burbuja representará el interés que genera esa propuesta para ser implementada.

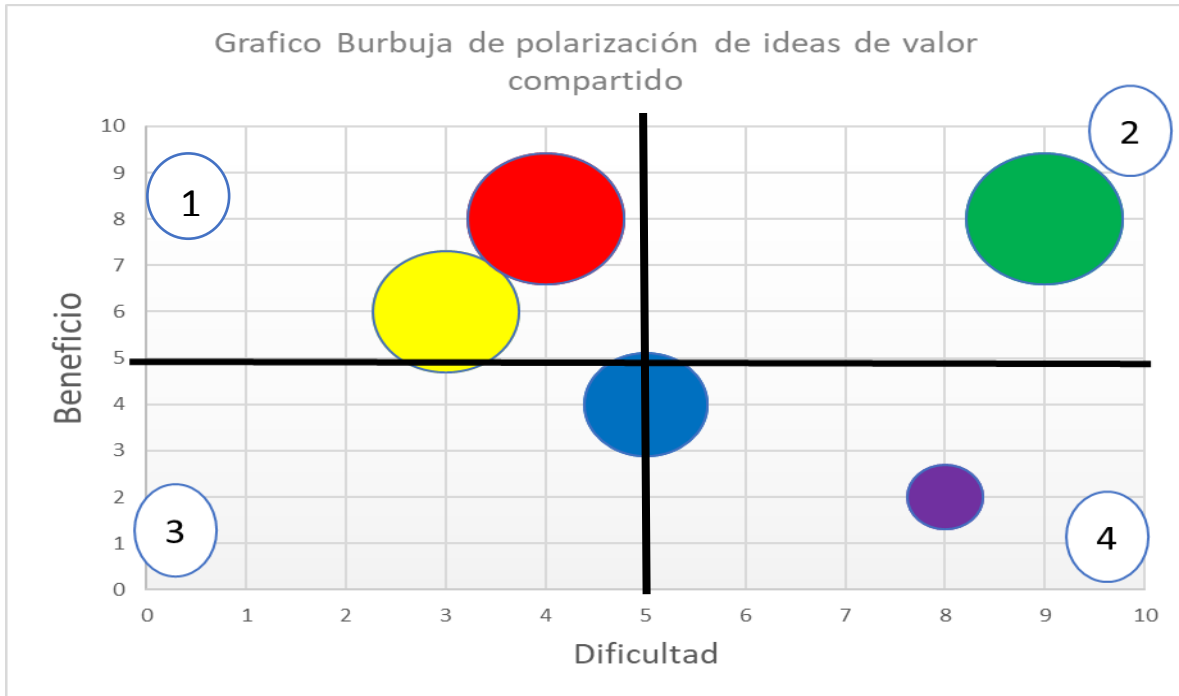


Imagen 19 Gráfico de priorización de ideas

Las propuestas de valor compartido se relacionan con un color para dar entendimiento al gráfico de burbujas realizado, con esto cada propuesta se asignará a un color.

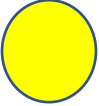
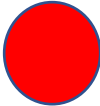



Cuadrante	Cuadrante 1	Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 2	Cuadrante 4
Color que representa					
Propuesta	Programa de capacitación en la instalación de autopartes	Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes.	Inclusión de productos para reducción de consumo de derivados del petróleo e incentivo de energías limpias.	Programa de asesoría en creación de empresa (talleres) a jóvenes emprendedores.	Creación de clúster de zona centro para aprovisionamiento ágil

Tabla 14 Ubicación de ideas según el gráfico

La compilación, ubicación y priorización de ideas por cuadrante según la imagen 19 (grafico de burbujas) se representa en la tabla 15.

Prioridad	Idea
1	Programa de capacitación en la instalación de autopartes.
2	Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes.
3	Inclusión de productos para reducción de consumo de derivados del petróleo e incentivo de energías limpias
4	Programa de asesoría en creación de empresa (talleres) a jóvenes emprendedores.
5	Creación de clúster de zona centro para aprovisionamiento ágil

Tabla 15 Priorización de ideas a implementar

De acuerdo con la priorización de la tabla 15, se realiza la elección de las estrategias 1 y 2 (Programa de capacitación en la instalación de autopartes y Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes) de esa tabla, las cuales se deben transmitir evaluando la viabilidad y el impacto de las mismas.

7.2.7. Etapa 7: Evaluación de la preparación de valor compartido

Antes de ejecutar cualquier estrategia para implementar valor compartido en una empresa se debe evaluar si la empresa está lista para implementar esta estrategia.

FSG consolida en un cuestionario varias preguntas que apuntan a identificar el nivel de preparación que una empresa tiene para abordar la estructura de valor compartido. Esta herramienta ayuda a conocer la situación actual, perfilando la empresa para implementar valor compartido, y que debe mejorar para implementar la estrategia.

En la siguiente tabla (tabla 16) se enlistan las preguntas que determinan que tan lista está la empresa. (Adaptado de la “Evaluación de preparación” de la consultora FSG)¹³

¹³ Shared Value Initiative (2013, mayo 18). Readiness Assessment. Tomado de <https://www.sharedvalue.org/readiness-assessment>

#	PREGUNTA
1	¿Su empresa ha establecido una visión de valor compartido que eleve el propósito social de negocio y se integra en el posicionamiento competitivo de la empresa?
2	¿Se tienen identificadas los departamentos de la empresa que tienen capacidad de generar valor compartido y sabemos el enfoque de los mismos?
3	¿Contamos con herramientas para la identificación de oportunidades de generación de valor compartido?
4	¿La estructura empresarial es lo suficientemente flexible para gestionar efectivamente iniciativas de valor compartido e integrarlas con el modelo operativo de la empresa?
5	¿La empresa ha desarrollado o adaptado procesos comerciales para integrar las propuestas de valor compartido en la planificación estratégica?
6	¿La empresa realiza mediciones tanto en los objetivos económico como en los objetivos sociales?
7	¿La empresa tiene en sus empleados el conocimiento necesario para liderar la implementación de valor compartido o tiene el proceso identificado para reclutar el talento humano requerido?
8	¿Se tiene un sistema de incentivos para los empleados que los recompense por buscar oportunidades de generación de valor compartido?
9	¿La empresa tiene un plan de comunicaciones, interno y externo, para transmitir las buenas prácticas de valor compartido que se llevan a cabo?
10	¿Es rentable para la empresa replicar la iniciativa desarrollada?

Tabla 16 Preguntas de identificación de nivel de inicio

7.2.7.1. Niveles de inicio para una empresa

Cada empresa tiene un resultado específico de acuerdo a las oportunidades de crecimiento dispuestas, por ello, no tener la respuesta afirmativa a las preguntas de la tabla 16 no significa que la empresa no pueda generar valor compartido, pero entre más alineado se esté con estas afirmaciones, más fácil será generarlo y tendrá mayor impacto.

La tabla 17 se muestra el nivel de cada organización según las preguntas afirmativas contestadas.

Respuestas afirmativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel	Área RSE: se tiene un enfoque de colaboración social y muy probablemente no se genera retribución económica a la empresa.			Área Gris: Falta claridad sobre el enfoque de la iniciativa. Se está en una zona entre lo rentable y lo socialmente adecuado.			Área de valor compartido: Genera unión entre los negocios y la sociedad. Genera retribución en valor para todos los <i>stakeholders</i> .			

Tabla 17 Índice de verificación posición valor compartido

Una vez validado el nivel de potencial de generar valor compartido, se debe profundizar en un análisis para establecer la viabilidad de la idea con el modelo de negocio, analizar la disponibilidad tecnológica para la implementación y dimensionar las cifras reales del negocio con la nueva iniciativa.

La realización de la evaluación de preparación para la ejecución de valor compartido en SOTECOL se evidencia en el anexo número 4. En el cual se da respuesta al cuestionario de la tabla 16 y se contrasta el número de respuestas positivas en la tabla número 17. De acuerdo con el anexo 4, SOTECOL se encuentra en un nivel 7, nivel inicial del área de valor compartido, en el cual se genera unidad en los *stakeholders* y a su vez genera retribución a sus necesidades.

7.2.8. Etapa 8: Infografía de comunicación de propuestas de valor compartido elegidas.

En búsqueda que todos los *stakeholders* estén direccionados con la estrategia de valor compartido de la empresa, se debe asegurar que todos comprendan a la perfección cuál es su misión y por qué es tan importante. De acuerdo con lo anterior, es fundamental explicarle a toda la empresa el objetivo de la conformación de la nueva estructura y la importancia de dar el apoyo necesario.

Para comunicar el proceso mencionado anteriormente, es recomendable agrupar toda la información construida en un documento, con el fin de darla a conocer de forma sencilla para un entendimiento rápida del proyecto.

Para expresar la información relevante de la estrategia y los objetivos a cumplir a corto plazo, buscando que todos los *stakeholders* conozcan y entiendan el direccionamiento e importancia de generar valor compartido, se utilizará información característica de la empresa, integrada al modelo de negocio de la compañía, por medio de infografías.

A continuación, en las imágenes 19 y 20, se mostrará la infografía correspondiente a la propuesta 1 y 2, de acuerdo a la valoración realizada anteriormente.



Imagen 20 Infografía propuesta 1 de valor compartido para SOTECOL
 Fuente: elaboración propia



Imagen 21 Infografía propuesta 2 de valor compartido para SOTECOL
 Fuente: elaboración propia

7.2.9. Etapa 9: Evaluación de viabilidad Financiera

Para esta etapa se revisó la viabilidad en la implementación de una iniciativa de valor compartido, es posible seguir cualquier metodología de evaluación de proyectos. En este caso se utilizó una evaluación bipartita, económica – financiera y social – ambiental, para cada una de las 2 ideas escogidas en las etapas anteriores.

Las dos ideas se evaluaron en un periodo de 6 años y su impacto se evaluó con respecto a las siguientes expectativas:

Tasa bancaria anual	15%
Expectativa rentabilidad accionistas	40%

Tabla 18 Expectativas de inversión

Adicionalmente se considera una participación en la inversión, para la aplicación de la estrategia, por parte de los accionistas del 40% y de financiación bancaria de 60%.

El flujo de caja esperado en cada idea de implementación para SOTECOL se realizó en base al entendimiento del impacto buscado. Dado a que no hay historiales de iniciativas de inversiones, bajo este mismo propósito y lineamiento, realizadas en la empresa con anterioridad, realizar una proyección de ventas no responde a la actuación histórica del comportamiento de ventas de SOTECOL. Por lo anterior para realizar la proyección de ingresos estimados por la inversión realizada, bajo la modalidad de panel de expertos, se solicitó a cuatro expertos en inversión que en base en su experiencia determinaran cual era el nivel de ventas e ingresos estimados.

En base en la anterior el flujo de caja esperado en cada iniciativa corresponde a la media de las opiniones que los expertos expresaron.

7.2.9.1. Evaluación a: Programa de certificación en habilidades y competencias.

La primera alternativa viable de implementación requiere una inversión total de trescientos cincuenta millones de pesos (\$350.000.000), distribuida en seis años, con una inversión inicial del 20% que corresponde a setenta millones de pesos (\$70.000.000) y el restante de la inversión en aporte anual de cincuenta y ocho millones (\$58.000.000). La inversión inicial se distribuirá en planes de marketing,

publicidad y acondicionamiento de estrategias comerciales y operativas para desarrollar a cabalidad la propuesta. La inversión se espera recuperar en 3,5 años generando mayores ventas por la fidelización de clientes.

En la tabla 19 se muestra el análisis y valoración de la idea planteada y la retribución esperada.

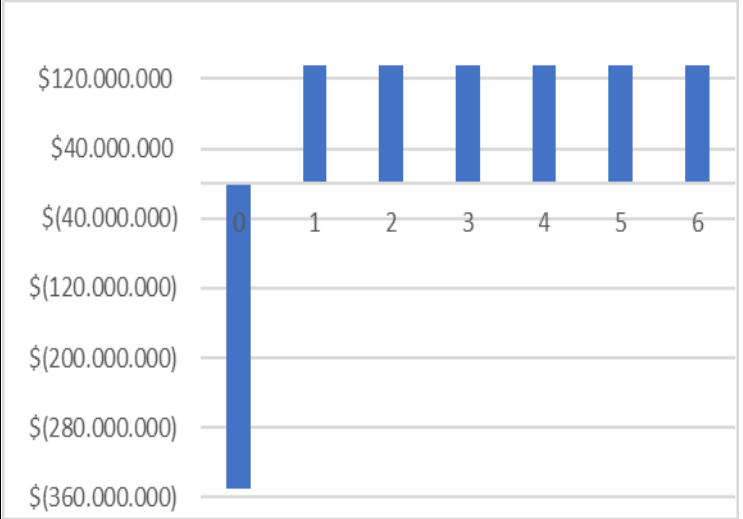
Propuesta			
Programa de capacitación en la instalación de autopartes.			
Descripción			
Promover capacitaciones a los mecánicos de talleres aliados, personal empírico, logrando certificar a cada participante en la instalación óptima de refacciones.			
Justificación Social / Ambiental.			
SOTECOL desea apoyar a los mecánicos otorgándoles mayores herramientas de decisión a la hora de ensamblar una refacción automotriz, así como fomentar la formalización de conocimientos de mecánicos, disminuyendo la tasa de personal no capacitado para ejecutar reparaciones automotrices.			
Inversión Total	- \$300.000.000	Flujo De Caja Esperado	\$715.000.000
JUSTIFICACIÓN FINANCIERA			
Indicadores		Flujo de caja	
TIO	29,0% EA		
n	6 años		
VPN	\$ 21.955.637		
TIRM	18,0%		
PAYBACK	3,52		

Tabla 19 valoración alternativa VC 1

Periodo (año)	1	2	3	4	5	6
Inversión	\$ 70.000.000	\$ 58.000.000	\$ 58.000.000	\$ 58.000.000	\$ 58.000.000	\$ 58.000.000

Tabla 20 Inversión fraccionada en los años Propuesta 1

El flujo para el periodo 1, con una inversión de 70 millones de pesos, generará una retribución mediante el aumento de ventas de 22.5 millones bimensuales. La imagen 22 muestra el flujo de caja para la propuesta uno.

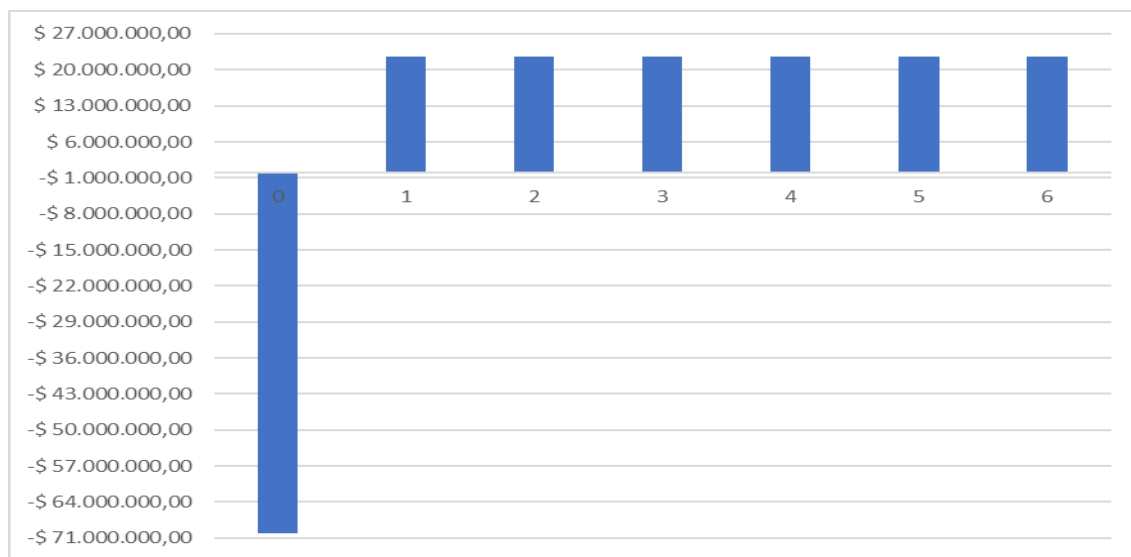


Imagen 22 Flujo de caja periodo 1 propuesta 1

Para el análisis del VPN se debe tener en cuenta que el rendimiento que el inversionista exige no se recibe sobre la inversión inicial, sino sobre el saldo de la inversión no recuperado, por tal razón el VPN muestra, en pesos del presente, cuánto más ganó sobre lo que quería ganar, en este caso serían \$14.499.534.

En la tabla 21 se muestra el comportamiento de los indicadores actuales de SOTECOL con una proyección si se aplicará la estrategia de valor compartido en la empresa.

	Actual	En 6 años
ROA	4,60%	7,80%

Tabla 21 Análisis comportamiento indicadores financieros Idea 1

El beneficio recibido por SOTECOL, los talleres y el cliente final se evidencia en la imagen 23.

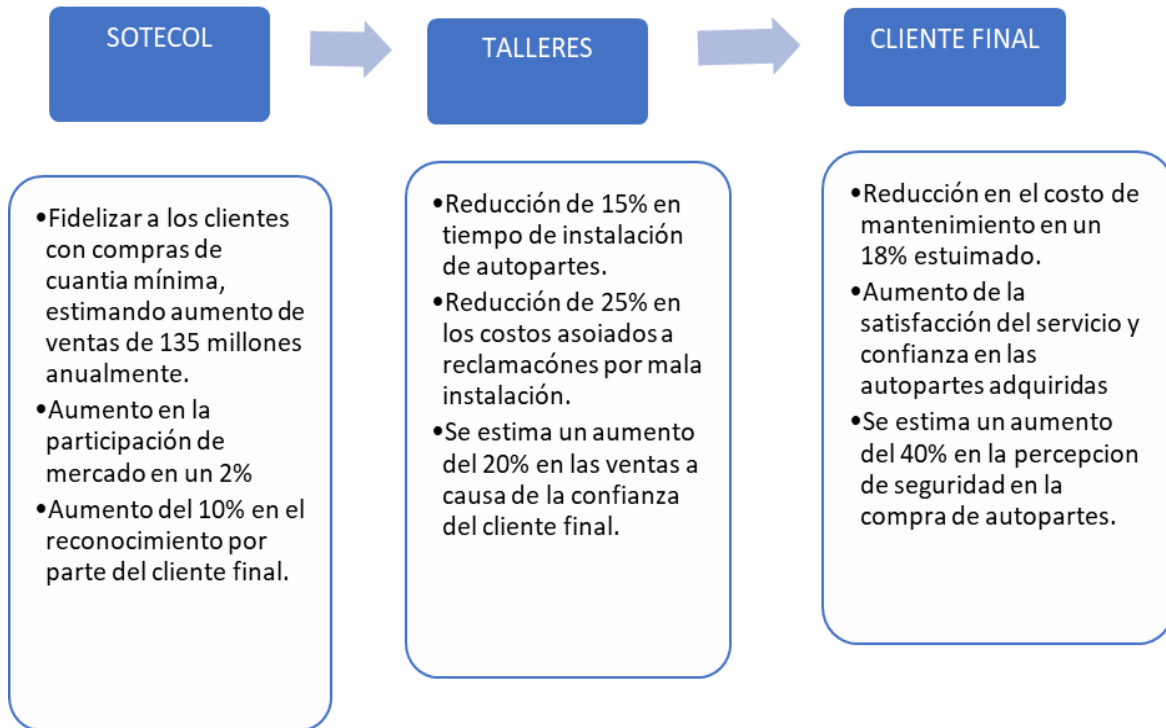


Imagen 23 Beneficios propuesta 1 de VC en SOTECOL

7.2.9.2. Evaluación a: Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes.

La segunda alternativa viable de implementación requiere una inversión inicial de ciento sesenta millones de pesos (\$160.000.000) distribuida en seis años, con una inversión inicial del 20% que corresponde a treinta y dos millones de pesos (\$32.000.000) y el restante de la inversión en aporte anual de veinte cinco millones seiscientos mil pesos (\$25.600.000), los cuales se distribuirían en planes de marketing, publicidad y acondicionamiento de estrategias comerciales y operativas para desarrollar a cabalidad el propuesta. La inversión se espera recuperar en 3,1 años generando mayores ventas por inclusión de nuevos clientes penetrando el mercado existente con una mejor estrategia.

En la tabla 22 se muestra el análisis y valoración de la idea planteada y la retribución esperada.

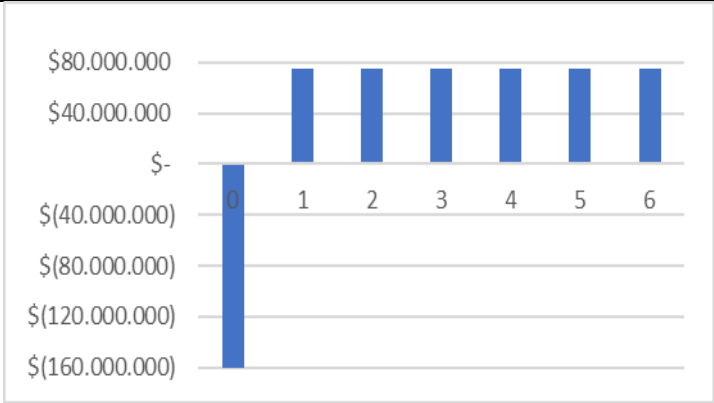
Propuesta																			
Creación de programa de segundo uso y reciclaje de autopartes y componentes.																			
Descripción																			
Reducir el desperdicio de acero dándole un segundo uso a cada autoparte vendida, haciendo posible pensar en una industria autopartista verde, optimizando los residuos de este material, ya que puede ser reciclado varias veces sin perder sus atributos al pasar de un producto al otro.																			
Justificación Social / Ambiental																			
En Colombia solo se aprovecha el 25% de los residuos metálicos, por lo que el restante termina en basureros, aumentando la contaminación. SOTECOL quiere intervenir y ayudar al planeta, contribuyendo con la recuperación de 27,04 Ton. de metales, correspondientes al 65% de los despachos anuales. Mediante alianzas con el sector recuperador con sede en las principales ciudades del país.																			
Inversión Total	-\$160.000.000	Flujo De Caja Esperado	\$ 450.000.000																
JUSTIFICACIÓN FINANCIERA																			
Indicadores		Flujo de caja																	
TIO	29,0% EA	 <table border="1"> <caption>Data for Cash Flow Chart</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Flujo de Caja (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>-\$160.000.000</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>\$75.000.000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>\$75.000.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>\$75.000.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>\$75.000.000</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>\$75.000.000</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>\$75.000.000</td> </tr> </tbody> </table>		Año	Flujo de Caja (\$)	0	-\$160.000.000	1	\$75.000.000	2	\$75.000.000	3	\$75.000.000	4	\$75.000.000	5	\$75.000.000	6	\$75.000.000
Año	Flujo de Caja (\$)																		
0	-\$160.000.000																		
1	\$75.000.000																		
2	\$75.000.000																		
3	\$75.000.000																		
4	\$75.000.000																		
5	\$75.000.000																		
6	\$75.000.000																		
n	6 años																		
VPN	\$ 42.499.741																		
TIRM	21,3%																		
PAYBACK	3,13																		

Tabla 22 Valoración propuesta 2 de VC

Periodo (año)	1	2	3	4	5	6
Inversión	\$ 32.000.000	\$ 25.600.000	\$ 25.600.000	\$ 25.600.000	\$ 25.600.000	\$ 25.600.000

Tabla 23 Inversión fraccionada en los años Propuesta 2

El flujo para el periodo 1, con una inversión de 32 millones de pesos, generará una retribución mediante el aumento de ventas de 12.5 millones bimensuales. La imagen 24 muestra el flujo de caja para la propuesta uno.

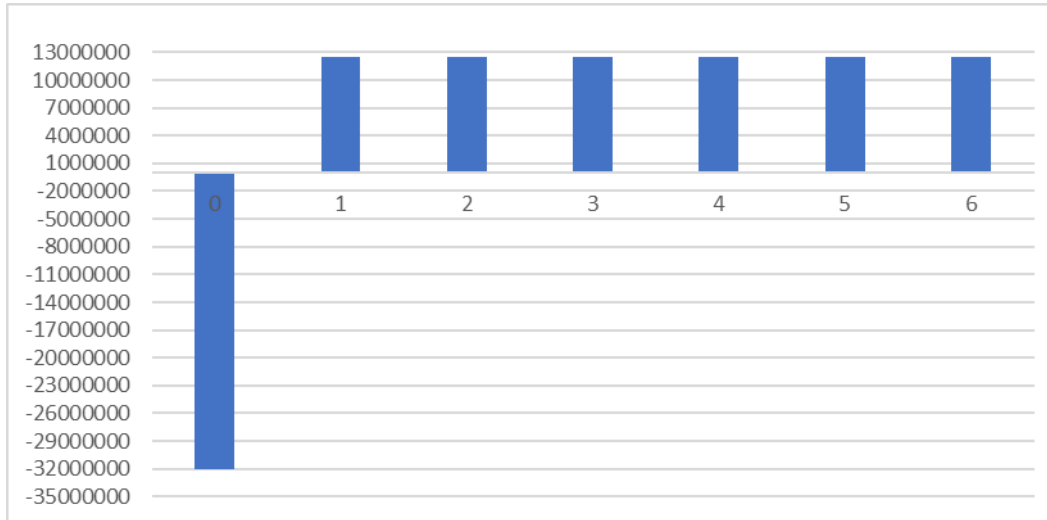


Imagen 24 Flujo de caja periodo 1 propuesta 2

Para realizar un análisis del VPN, (Meza Orozco, 2010) se debe tener en cuenta que el rendimiento que el inversionista exige no se recibe sobre la inversión inicial, sino sobre el saldo de la inversión no recuperado, por tal razón el VPN muestra, en pesos del presente, cuánto más ganó sobre lo que quería ganar, en este caso serían \$42.499.741.

En la tabla 24 se muestra el comportamiento de los indicadores actuales de SOTECOL con una proyección si se aplicará la estrategia de valor compartido en la empresa.

	Actual	En 6 años
ROA	4,60%	9,34%

Tabla 24 Análisis comportamiento indicadores financieros Idea 2

Los materiales o residuos producto del desgaste de las autopartes se consideran chatarra. En el estudio realizado por la unidad de planeación minero energética y la universidad industrial de Santander UPME y UIS (2018), la chatarra es parte fundamental de la economía circular en un país, su mayor desventaja en Colombia es la disponibilidad en el mercado. Con base en lo anterior, el informe concluye con la posibilidad de disminuir la generación y el impacto ambiental de las escorias de acería, polvos de acería, cascarilla de laminación y otros productos derivados del acero (como las autopartes), realizando una separación especializada de la chatarra antes de comercializarla a las acerías.

El beneficio generado por la implementación de esta propuesta en SOTECOL, los talleres, el operador encargado del reciclaje y el cliente final, se muestra en la imagen 25.



Imagen 25 Beneficios propuesta 2 de VC en SOTECOL

8. Conclusiones

- El valor compartido es una herramienta viable para que las empresas colombianas crezcan financieramente y además generando beneficios para la sociedad. Se deben considerar las condiciones en las cuales se encuentra el entorno, ya que muchas veces no son aptas para aplicar esta alternativa.
- La teoría propuesta por Porter y Kramer es sensata, pero carece de un soporte para su aplicación empresarial, por lo anterior, se realizó un proceso una metodología que permita la generación de valor compartido con el apoyo de diferentes stakeholders. Proyectando con la metodología poder dar solución a diferentes problemáticas de la sociedad, tomando como apoyo las tres alternativas propuestas por Porter y Kramer, teniendo en cuentas los constantes cambios que presenta el entorno.
- La industria del sector automotriz, en el especial el sector autopartista es atractivo para la compañía SOTECOL SAS, ya que la organización se encuentra en condiciones de crecer un 25%, superando el crecimiento sostenido de 5% anual promedio de los últimos 3 años, gracias al posicionamiento, experiencia y servicio al cliente ofrecido.
- Se detectaron oportunidades de mejora a corto y mediano plazo en áreas que afectan el crecimiento de SOTECOL: Estratégico, financiero y comercial, en búsqueda de garantizar la sostenibilidad del flujo de caja e incrementar la rentabilidad, aumentar el margen operacional de la empresa a un 20% y un margen neto del 12% en el ejercicio de la operación para el 2021.
- Se identificó, por medio de entrevistas a clientes, que estos eligen la compañía con la relación calidad-precio y por los beneficios comerciales entregados por la compañía a los clientes.
- Se debe resaltar que las empresas del sector autopartista, tanto comercializadores como fabricantes, en su gran mayoría, carecen de certificados de calidad que certifiquen los productos, lo que permitirá a las empresas ser más competitivas a nivel nacional e internacional generando confianza a los compradores.
- Para la elaboración de una estrategia de valor compartido en la empresa se establecieron pilares que se deben cumplir para fortalecer la propuesta de negocio de la empresa:
 - Enfocar solucionar, con la venta de su producto o servicio, una problemática social redefiniendo cadenas de valor, reconsiderando los productos o servicios o mediante el fortalecimiento de agrupaciones locales.
 - Redefinir el propósito de la empresa, enfocándose en el objetivo de construcción de confianza de los *stakeholders*, balanceando la satisfacción de sus intereses, y atacando necesidades sociales más amplias.

- Por medio de la identificación de los *stakeholders* (partes interesadas), se logró determinar el impacto de la gestión, atribuidos al poder y al interés de cada *stakeholder* en el negocio.
- Por medio de herramientas de recopilación de ideas (*brainstorm*), se determinaron ideas específicas de valor compartido, para transformarlas en estrategias, que responde adecuadamente a los factores externos e internos de SOTECOL, integrándolos a el modelo de negocio.
- La innovación es un aliado estratégico de las compañías para crear valor compartido, además de crear estrategias de impacto, llevan a diferenciar las empresas de otras obteniendo ventajas competitivas desde los grupos de interés internos o externos.
- La metodología para la creación de valor compartido en SOTECOL, así como en cualquier otra empresa, se base en 6 pasos trascendentales:
 - ✓ Identificar el propósito social de la empresa, analizar el entorno, identificar la problemática a atacar y crear una estructura de innovación constante.
 - ✓ Identificar los stakeholders, problemáticas, oportunidades y necesidades a satisfacer.
 - ✓ Generar oportunidades de creación de valor compartido verificando las oportunidades que tiene la empresa de satisfacer las necesidades identificadas con los productos o servicios existentes.
 - ✓ Priorizar las ideas de valor compartido para determinar cuál se debe implementar de acuerdo con la dificultad, beneficio percibido e interés generado en los stakeholders.
 - ✓ Reinventar la estrategia empresarial para aplicar las propuestas elegidas y comunicarlas internamente y externamente.
 - ✓ Medir contantemente para verificar los logros, así como realizar Iso ajustes necesarios.
- Se establecieron dos estrategias de valor compartido a implementar en SOTECOL, ideadas con base al modelo de negocio de la compañía y redefiniendo el modelo de negocio. Se estima que su implementación tarde seis meses y los resultados se evidencien de 8 a 9 meses después de la llegada al mercado.
- Para iniciar con la implementación de la estrategia de valor compartido en SOTECOL, se debe hacer una profundización en el concepto de la estrategia y la integración necesaria para llevarla a cabo. Lo anterior es concluido con base en la implementación de los cuestionamientos diseñados por FSG, que evidencian las falencias para iniciar la implementación.
- Se diseñaron estrategias de comunicación basadas en infogramas, a partir de KPIs para gestionar el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos.
- Se realizó una evaluación de las alternativas para generar valor compartido, en las cuales, basados en indicadores, se ilustró acerca de los beneficios que estos traerían a la empresa de ser implementados.

- La Creación de Valor Compartido debe ser vista como una oportunidad para el sector empresarial colombiano, dado que se logró demostrar que no es necesario ser una empresa grande y generar una cierta cantidad de ingresos operacionales para construir un puente con el entorno, la sociedad o el medioambiente.
- La Creación de Valor Compartido es una oportunidad real de las Pymes colombianas, dado que es más fácil moldear sus estrategias de negocio bajo el marco de esta directriz, contribuyendo al progreso nacional y generando un cambio en tasas de desempleo, PIB, desigualdad, innovación, etc.

El presente trabajo permitió cumplir con los objetivos propuestos de la siguiente manera:

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Identificar y caracterizar el modelo de negocio de SOTECOL SAS, su industria, la situación actual y proyecciones y metas.	Se cumplió por medio del análisis, contextualización e identificación del entorno de SOTECOL, proyectando su valor al mercado.
Identificar los interesados en SOTECOL SAS (<i>stakeholders</i>), sus necesidades e intereses.	Se cumplió por medio de las herramientas recolección y análisis de información.
Identificar las herramientas cualitativas y cuantitativas para incluir en la metodología.	Se resaltaron las herramientas usadas para los procesos de recolección de información, análisis de información y análisis de propuestas.
Desarrollar la metodología para generar dos (2) alternativas de valor compartido para SOTECOL SAS.	Se desarrolló una metodología propuesta para implementar valor compartido en SOTECOL, consolidada en la sección 8.10
Evaluar la viabilidad y el impacto de las dos (2) alternativas de valor compartido propuestas en SOTECOL SAS	La viabilidad de las propuestas se realizó de acuerdo con las metodologías de evaluación de proyectos, explicada en la etapa 9, evaluación de la viabilidad.
Identificar áreas de potencial investigación futura para la aplicación de valor compartido en las pymes colombianas	Se cumplió con el objetivo al entregar áreas de potencial investigación futura y recomendaciones en el capítulo 10.

9. Recomendaciones

Con la información recopilada en este trabajo y el análisis de los *stakeholders*, se recomienda generar un estudio enfocado en dimensionar el impacto económico de la implementación de las propuestas en un entorno social afectado, cuantificando los beneficios sociales secundarios a su implementación.

Se recomienda llevar a cabo la implementación de la metodología en la compañía, expuesta en el proyecto, donde se evidencien los resultados financieros, sociales y ambientales alcanzados para cada *stakeholder*.

Realizar el proceso de seguimiento bajo una visión PMO¹⁴, manteniendo los estándares de la organización alineados con la ejecución del proyecto.

Se aconseja extender la iniciativa de gestión de valor compartido en las empresas autopartistas a los vendedores minoristas y de mostradores, por medio de los cuales se lograría mayor impacto con estas iniciativas, además de consolidación del sector.

Es posible comprobar los beneficios de implementar valor compartido en cualquier sector económico, es por lo anterior que se invita a investigar sobre los beneficios sociales y económicos base de la economía nacional, obtenidos con la implementación de valor compartido, como la agricultura, el sector energético o el sector financiero.

¹⁴ Abreviatura del inglés Project Management Office

10. Referencias

Gómez Betancourt, G. (2017). La estrategia de la empresa no es una actividad de fin de semana. *Revista de Negocios del IEEM*, 20(1), 60-63.

Mayora, J. (2018). ESTRATEGIA: EL EJE DE UNA BISAGRA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN. *DEBATES IESA*, 23(1), 44-46.

50Minutos. (2017). El Modelo Canvas : Analice Su Modelo de Negocio de Forma Eficaz, Lemaitre Publishing. *ProQuest Ebook Central*. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.javeriana.edu.co>

Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT REVIEW*, 144-160.

Álvarez Figueroa, O. (2014). La competitividad en las actuales condiciones de la economía internacional. *ECONOMIA Y DESARROLLO*, 151(1), 56-70. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000100005

Alzate Sanz, J., & Orozco Toro, J. A. (2018). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 16(32), 95-109. doi: 10.22395/angr.v16n32a6

Amat, O., & Amat, N. (2018). Del valor financiero al valor real de las empresas. *OIKONOMICS*, 74-87.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.

ANDEMOS. (2 de ENERO de 2020). *ORGANIZACION ANDEMOS*. Obtenido de ANDEMOS WEB SITE: <http://www.andemos.org/index.php/2020/01/02/diciembre-2019-sector-cierra-el-ano-con-un-crecimiento-del-2-7/>

Arrollo Venegas, I. C. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista De Ciencias Económicas*, 26(1), 50-62.

ASOPARTES. (2 de Noviembre de 2019). *ASOPARTES*. Obtenido de ASOPARTES S.F.: <https://www.asopartes.com/es/notas-del-presidente/47-noticias-del-sector/841->

- ASOPARTES. (2019). *Informe del Sector 2019*. Bogotá: ASOPARTES. Obtenido de <https://www.asopartes.com/es/mision-vision-politicadecalidad/estadisticas-del-sector/category/20-autopartes/2019>
- Azmat, F., Fujimoto, Y., & Subramaniam, N. (2019). Revisiting the concept of shared value in developing countries: Towards an organisational framework. *SOCIAL BUSINESS*, 9(3), 205-226. Obtenido de <https://doi.org/10.1362/204440819X15633617555867>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suarez, O. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia Et Technica*(23), 61-66.
- Barney, J. (1986). Strategic factors markets, expectations, luck, and business. *Management Science*, 42(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of*, 17(1), 99–120.
- Blanco Martínez, E. (2014). ESTRATEGIA: CONCEPTOS Y VÍNCULOS. *Debates IESA*, 19(1), 36-39.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (15 de junio de 2012). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Obtenido de FSG.org: <https://www.fsg.org/areas-of-focus/strategic-learning-evaluation>
- Bonchek, M., & France, C. (2018). How marketers can connects profit and purpose. *Harvard Business Review*, 2-5.
- Bonmatí Martínez, j. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *AECE Madrid*, 10-13.
- Bourne, L. (2013). Gestión de stakeholders: gestión de grupos de interés. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 75, 208-210. doi:978-958-756-211-8
- Brea Solís, H., Casadeus Masanell, R., & Griefell Tatjé, E. (2015). Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12-33.
- Carrillo Durán, M., Núñez de Prado Clavell, S., Tato Jiménez, J., Delgado Pérez, J., & Castillo Díaz, A. (2009). *Comunicacion Integral y Responsabilidad social en las organizaciones*. Distrito federal: Pearson.

- chevreux, L., Lopez, J., & Mesnard, X. (2017). the best companies know how the balance strategy and purpose. *Harvard Business review*, 2-5.
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- CREAME & ALCALDIA DE MEDELLÍN. (2019). *EMPRESARISMO DE MEDELLÍN. MEDELLÍN: CREAME INCUBADORA DE EMPRESAS*. Obtenido de MEDELLIN DIGITAL.
- Cuesta Fernández, F. (2003). LA EMPRESA VIRTUAL COMO CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL. *Revista de empresa*, 3, 44-56.
- Curvelo Hassán, J., Flórez Guzmán, M., & Sandoval Sánchez, N. (2016). La gobernanza ambiental y el reciclaje de vehiculos automotores en Colombia y en Bogotá Distrito Capital. *ALAFEC*, 50-65.
- Dávila, A. (2017). ¿Cuál es la nueva ventaja competitiva? *Revista de Negocios del IEEM*, 20(6), 54-58.
- De los Reyes, G., Scholz, M., & Smith, C. (2017). Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks. *BerkeleyHaas*, 59(2), 142-167.
- Díaz Cáceres, N. (2015). LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230.
- Diaz Caceres, N., & Castaño Quintero, C. (2015). Stakeholders: A Corporate Sustainability Framework. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 2, 94-108. doi: 1870-557X
- Díaz Ortega, N., Maestre Delgado, M., & Romero U., F. (2018). Generation of value: Key factor for the decision-making in the SMEs. *Económicas CUC*, 9-24.
- Dulzaides Iglesias, M., & Molina Gómez, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2). doi:ISSN 1024-9435
- ECONCEPT AEI. (30 de Noviembre de 2016). *Andemos.org*. Obtenido de Andemos web site: <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2016/11/Econcept-Estudio.pdf>

Escudero Cuevas, J. (31 de ENERO de 2020). *EMPRENDEDORES.ES*. Obtenido de EMPRENDEDORES.ES: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a57152/para-que-te-sirve-modelo-negocio/>

Fedesarrollo. (2019). *Prospectiva Económica*. Bogotá: Fedesarrollo.

Fernández Fernádes, J., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6(6), 130-143. doi:10.7263/ADR.RSC.006.07

Franco Ángel, M., & Urbano, D. (2016). Factores determinantes del dinamismo de las. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII(1), 110-125.

Fred, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (Quinta ed.). México: Prentice Hall Hispano Americano.

Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez López, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas CUC*, 39(2), 77-94.

Garrido, F. (2008). *COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA La efectividad está en la dirección*. Barcelona, España: Deusto.

Glauner, F. (2019). Redefining economics: why shared value is not enough. *International Business Journal*, 29(5), 497-514. doi:10.1108/CR-07-2016-0042

Gómez, J. (31 de Mayo de 2015). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/planeacion-estrategica-mitos-verdades-27148>

HERNÁNDEZ PEREZ, J. (1 de marzo de 2011). *gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Kramer, M. (2011). CEOs Need to see through walls. *Harvard Business Review*, 2-4.

Kramer, M., & Pfitzer, M. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 3-11.

LA NOTA. (23 de Julio de 2017). *LANOTA.COM*. Obtenido de LA NOTA: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-lideres-sector-autopartes-de-Colombia.html>

- López Pérez, R. (11 de julio de 2019). Industria automotriz global, ante su punto de inflexión. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-automotriz-global-ante-su-punto-de-inflexion-531484>
- Lopez Zapata, E., Lopez Moros, G., & Agudelo Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Relación entre Estrategia*, 30(5), 191-202.
- López Zapata, E., López Moros, G., & Agudelo Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *INFORMACIÓN TECNOLÓGICA*, 30(5), 191-202. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Magri, A. (2019). Las altas y bajas de la industria de autopartes en Colombia. *Revista de Logística*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/transporte-y-distribucion/las-altas-y-bajas-de-la-industria-de-autopartes-en-colombia/>
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A CRITICAL ASSESSMENT OF BUSINESS MODEL RESEARCH. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Méndez Pinzón, M., & Gomez Osorio, M. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá. *SUMA DE NEGOCIOS*, 8, 96-105.
- Metalmecánica Internacional. (15 de Febrero de 2015). *Metalmecánica Internacional*. Obtenido de Metalmecánica Internacional Web Site: <http://www.metalmeccanica.com/temas/Como-esta-compuesto-el-sector-colombiano-de-autopartes+103134?pagina=1>
- Meza Orozco, J. (2010). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter: Cómo Distanciarse de La Competencia Con Éxito*. 50Minutos.es.
- Millan Delgado, F., Sanchez Garcia, D., & Olaya Florez, J. (2015). Reciclaje de aluminio: oportunidades de desarrollo en Bogota (Colombia). *Gestión y Ambiente*, 18(2), 135-152. Obtenido de <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fsearch.proquest.com%2Fdocview%2F1755264383%3Faccountid%3D13250>
- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad SurColombiana.

- Myles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. H. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New: Mc Graw Hill.
- Ohmae, K. (2004). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. España: Verticales de bolsillo management.
- Ozer, G., Yuksel, C., Comert, Z., & Guler, K. (2013). The Effects of Process Parameters on the Recycling Efficiency of Used Aluminium Beverage Cans. *Materials Testing for Recycling*, 55, 396-400. Obtenido de <https://doi.org/10.3139/120.110448>
- Parmar, B., Freeman, E., Harryson, J., Wicks, A., De Colle, S., & Purnell, L. (2010). TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL ESTADO DEL ARTE. *The academy of management Annals*, 3, 403-445.
- Peña, Y., Nieto Aleman, P. A., & Diaz Rodriguez, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Revista Equidad y Desarrollo*, 9, 77-85.
- Pérez Ibañez, J. (2019). CADENAS GLOBALES DE VALOR: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. *Semestre Económico*, 22(51), 63-81.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Telos*, 20(2), 377-400.
- Pineda, S. (2018). LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COLOMBIANA EN LA ACTUALIDAD. *Centro Virtual de Negocios*. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/industria-automotriz-colombiana/>
- Pinzón, A. (1 de Junio de 2019). INDUSTRIA AUTOPARTISTA COLOMBIANA NECESITA HERRAMIENTAS PARA COMPETIR: ASOPARTES. *Reportero Industrial*. Obtenido de <http://www.reporteroindustrial.com/temas/Industria-autopartista-colombiana-necesita-herramientas-para-competir,-Asopartes+130711>
- Pitman, B. (2003). Leading For Value. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva - Creacion y Sostenimiento de un*. México: Cecsá.

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism –. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M., & Kramer, M. (2018). Creating Shared Value: Competitive Advantage through Social Impact. *Harvard Business Review*, 2-21.
- procolombia. (1 de Febrero de 2019). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA WEB SITE:
<https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1219-radiografia-de-la-industria-automotriz-en.html>
- Quijada Cuéllar, C. (28 de Marzo de 2017). *La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa*. Obtenido de School of Management Web Site: <https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.
- Ramírez, M., Rodríguez, M., & González, J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177-192.
- Robben, X., Quatrebarbes, A., & Serra, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva, Economía y empresa*. Paris: Lemaitre Publishing.
- Rodriguez, V. (2005). *Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa* (5a ed.). México: Thomson.
- Ross, J. (28 de mayo de 2020). *Advisor Chanel*. Obtenido de The Outperformance of ESG Investing During the COVID-19 Selloff: <https://advisor.visualcapitalist.com/esg-investing-outperformance-covid-19-selloff/>
- Ross, J. (28 de Mayo de 2020). *Advisor Channel corporation*. Obtenido de Advisor Chanel Web side: <https://advisor.visualcapitalist.com/esg-investing-outperformance-covid-19-selloff/>
- Ruiz Rico, M. (2 de Diciembre de 2019). Emisor reportó que déficit de la cuenta corriente llegó a 4,39% a septiembre. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/emisor-reporto-que-deficit-de-la-cuenta-corriente-llego-a-439-a-septiembre-2940033>

- Sánchez Vásquez, J., Vélez Elorza, M., & Araújo Píonzon, P. (2015). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. Obtenido de <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Silva e Meirelles, D. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), 786-806.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). *Boletín Tecnológico de Autopartes*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio. Obtenido de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletines_Te
- UPME & UIS. (2018). *REALIZAR UN ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE REUTILIZACIÓN DE MINERALES EN COLOMBIA Y DEFINIR ESTRATEGIAS ORIENTADAS A FOMENTAR SU APROVECHAMIENTO POR PARTE DE LA INDUSTRIA EN EL PAÍS BAJO EL ENFOQUE DE ECONOMÍA CIRCULAR*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Documento%20An%C3%A1lisis%20Nacional.pdf>
- Valle, A. (18 de agosto de 2017). *Fierros Industrial*. Obtenido de Fierros industrial web site: <https://fierrosindustrial.com/noticias/impacto-social-ambiental-la-industria-automotriz/>
- Valverde, I. (4 de ENERO de 2017). *INNOVATION HUB CONSULTING*. Recuperado el 5 de FEBRERO de 2019, de IHC: <https://www.ihc.pe/post/qu%C3%A9-es-transformaci%C3%B3n-empresarial>
- Volpentesta, J. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 33, 195-207.
- Zott, C., & Amit, R. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

Anexos

Anexo 1 Identificación de la empresa

- Nombre de la empresa: Sociedad Técnica Colombiana SOTECOL S.A.S.
- Actividad Económica: Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores.
- Dirección: Carrera 17 N° 8-52 Barrio Voto Popular, Bogotá.

Razón Social

SOTECOL es una empresa familiar pequeña, participante en la industria de autopartes con una trayectoria de más de 31 años. La empresa se dedica a ventas al por mayor a nivel nacional, ofrece 6 líneas de productos, de las cuales el 90% de las referencias son importadas y el restante son producción nacional. Adicionalmente, cuenta con una amplia red de distribución a través de alianzas logísticas con las cuales se atiende a sus clientes en todo el territorio nacional.

Anexo 2 Conceptualización de herramientas del análisis de información

A.2.1. Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Analizar la matriz DOFA accede a la información de la intervención de los agentes externos e internos de la empresa, con el objetivo de direccionar las oportunidades de mejora y administrar los recursos para su solución

La matriz se divide en 4 eslabones, en los cuales los campos de oportunidades y amenazas están relacionados con los factores externos, los cuales no se pueden controlar directamente, ya que los accionares de la empresa no modificarían el comportamiento de este aspecto. El análisis de fortalezas y debilidades se refiere al contexto interno de la empresa, reflejando las fortalezas de la compañía y las oportunidades de mejora de la misma.

A.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter es un concepto por medio del cual se busca maximizar las fortalezas de la empresa y con ellas hacer frente al dinamismo del mercado. Esta herramienta permite a la empresa conocer el entorno en donde opera y el grado de competencia existente en el mercado en el que se desenvuelve.

Según Porter, los cinco elementos que componen esta herramienta (rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y, poder de negociación de los clientes), logran un análisis del grado de competencia, análisis del entorno y a su vez mejor identificación de oportunidades y amenazas.

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, según (HERNÁNDEZ PEREZ, 2011), permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

De acuerdo a lo concebido en el libro de (Michaux & Cadiat, 2016), las fuerzas de Porter están focalizadas en la estructura o influencia del entorno competitivo de una industria en donde se tienen que identificar claramente las relaciones empresariales con actores del entorno, estos actores son:

- los clientes;
- los proveedores;

- los productores de sustitutos;
- los nuevos competidores potenciales;
- la competencia;

y, por ello, las 5 fuerzas:

- el poder de negociación de los clientes: este poder depende mucho de la habilidad para la negociación. Los clientes con su poder pueden obligar a una empresa a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores. Por lo anterior se considera importante detectar la influencia de los clientes dado que influyen directamente en el negocio.
- el poder de negociación de los proveedores: Las condiciones de los clientes tienen impacto en la rentabilidad de una empresa de acuerdo con las condiciones (costos o de calidad). Se le considera importante si tienen condición o situación de monopolio, si los clientes son numerosos o proceden de variadas industrias o el costo de cambiar de proveedor es muy alto.
- la amenaza de los productos sustitutos: Los productos sustitutos ofrecen la posibilidad de reemplazar el producto existente generando soluciones alternativas en el sector, y responden a las mismas necesidades de una forma diferente o innovadora.
- la amenaza de los nuevos competidores: La entrada de nuevos competidores crea una posición en el mercado desocupada en busca de entregarle a los clientes de la compañía mayor valor y diferenciación. Debido a la necesidad de abarcar mercado ejerce presión sobre los precios y la rentabilidad del negocio.
- la rivalidad entre los competidores: Se sitúa por lo general en el centro del modelo, es influenciada y evaluada por las otras fuerzas ya mencionadas. La competencia interna puede generarse mediante precios bajos, introducción de nuevos productos, campañas de publicidad, o mejora de los productos con complementarios o diversificación del portafolio.

A.2.3. Análisis de posición competitiva.

Este análisis es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, Reuniendo la información necesaria para definir las características empresariales con las cuales implementar la estrategia de comercialización.

Un análisis competitivo otorga a la empresa información sobre las fortalezas y debilidades de tus rivales comerciales. La ventaja competitiva de una organización, según Porter, se puede catalogar en cuatro categorías, diferenciación de producto, liderazgo en costos, segmentación de mercado y, características empresariales.

A.2.4. Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis macroeconómico que ayuda a reconocer los factores externos de la empresa sobre los que no se tiene influencia, pero influyen en la empresa y pueden limitar su crecimiento. Con el análisis es posible disminuir las amenazas y aumentar el efecto de las oportunidades de mejora.

Este análisis analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la empresa.

La elaboración del análisis PESTEL se limita a la reflexión de los aspectos del entorno que le conciernen al sector empresarial. Se evalúan los aspectos que alteran cada factor.

El análisis del factor político evalúa la forma en que el eje gubernamental puede afectar el negocio, se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Política fiscal
- Subsidios del gobierno
- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación
- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos

En los factores económicos se indaga sobre la intervención del entorno macroeconómico nacional e internacional que puede afectar la organización, es posible valorar lo siguiente:

- Tasas de empleo
- Ciclo económico
- PIB
- Impuestos
- Inflación
- Decisiones económicas de otros gobiernos
- Devaluación y reevaluación de la moneda
- Tendencias en canales de distribución
- Déficit gubernamental
- Índice de confianza del consumidor
- Financiación
- Proteccionismo de los mercados

Para el factor social se evalúa la cultura, la religión, las creencias, los hábitos, o las preferencias, además de los sucesos en los que intervienen estos factores mencionados. Se puede incluir en el análisis:

- Nivel de educación
- Modas
- Patrones de compra
- Creencias
- Religiones
- Opinión de los clientes
- Opiniones o percepción de los medios de información
- Estilo de vida
- Nivel de ingresos
- Nivel de edad

Para la evaluación tecnológica se debe tener conciencia en la evolución constante y del beneficio de la tecnología en la empresa, además de esto, cuan fácil es tecnificar el sector. Unos posibles aspectos a evaluar son:

- Machine Learning
- Nuevos códigos de programación
- Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos
- Uso de la energía
- Reemplazo de tecnología
- Software en la nube
- Obsolescencia
- Internet
- Incentivos por uso de tecnologías

Los factores ecológicos o ambientales, evalúan la forma en que el medio ambiente afecta a la organización. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cambio climático
- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Contaminación
- Políticas medioambientales
- Riesgos naturales

Por ultimo están los factores legales, los cuales son de obligatorio cumplimiento, que deben tenerse en cuenta el país en donde se opera el negocio.

- Propiedad intelectual
- Salud y seguridad laboral
- Regulación de sectores
- Leyes de protección

- Salario mínimo
- Licencias

A.2.5. Matriz de priorización

La matriz de priorización es una herramienta para la toma de decisiones que facilita la organización y priorización de actividades a realizar o ejecutar, permitiendo la cuantificación de los criterios.

La realización de la matriz está ligada al listado de actividades o criterios evaluables, determinando la evaluación correspondiente a cada uno de esos criterios. Al final del proceso, la matriz debe arrojar la suma total de los criterios y obtener un valor único por concepto, escogiendo el mejor puntuado.

A.2.6. Matriz de influencia de stakeholders

La matriz de influencia de los stakeholders se obtiene del análisis particular de cada uno de estos, determinando la relación establecida entre la empresa y cada uno. Por medio de esta matriz la empresa diseña las acciones específicas a seguir con cada stakeholder para cumplir sus expectativas y satisfacer las necesidades de cada uno.

Para el diseño de la Matriz de influencia se consideran dos variables esenciales, el interés que cada uno de los stakeholders y su poder o grado de influencia sobre la toma de alguna decisión en la empresa.

A.2.7. Matriz necesidades vs oportunidades de valor compartido

De acuerdo con la información recolectada sobre las necesidades y los beneficios esperados de los stakeholders, se estructura una forma en la cual se puede generar valor compartido asociado con el beneficio que ese interesado desea recibir.

Esta matriz, se basa en el concepto de Porter, en el cual especifica que las tres formas de generar valor compartido está en la redefinición de cadenas de valor, la reconsideración de productos o servicios o el fortalecimiento de agrupaciones locales.

A.2.8. Readiness Assessment

Esta herramienta es una evaluación de preparación diseñada por el grupo empresarial FSG, para evaluar qué tan preparada está una empresa para la planificación o implementación de valor compartido.

Anexo 3 Entrevistas a Stakeholders

A.3.1. Ficha Técnica Entrevista Empleados

DIRECCIÓN: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Sergio Arturo Sánchez Farías, estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de valor compartido. Se realizaron seis preguntas relacionadas con direccionamiento estratégico, gestión de la comunicación e información, conocimiento innovación y tecnología, estructura y cultura organizacional, beneficios individuales esperados y valor compartido. Las mismas preguntas fueron realizadas a los trece entrevistados.

FECHA DE REALIZACIÓN: Las entrevistas fueron realizadas el 30 de abril de 2020.

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

Gerente General: Giovanni Andrés Soler Reyes.

Jefe de Bodega: Fabio Reyes Moncada

Talento Humano: Johanna

Contabilidad: Diana Rincón, Ingrid Ximena Patiño y Zuly Katherine Capacho.

Bodega: Cesar Enrique Gutiérrez y Diego Alexander Cepeda.

Industria: Baker Stiven y David Castañeda.

Vendedores: Zulay Petrona Díaz, Brandon Camelo y Yefferson Osorio.

A.3.2. Entrevista Empleados

Esta entrevista se está realizando para incentivar el crecimiento de SOTECOL con miras a implementar estrategias que lleven a generar valor para todas las personas que participan de alguna forma del trabajo realizado por la empresa.

La entrevista se realiza con carácter anónimo, en búsqueda de compilar expectativas sin particularizar situaciones o puntualizar experiencias.

Buscamos con sus respuestas ideas e ideales con los cuales usted como empleado se sienta motivado a realizar sus actividades y adicionalmente genere elementos adicionales que hagan valorar más su labor.

CUESTIONARIO

- 1) Con respecto a las prioridades estratégicas que tiene la empresa, ¿qué considera que debe ser modificado y ofrece una oportunidad de mejora?
- 2) Respecto a salario emocional, entendido como todo beneficio no monetario que la empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo, mencione tres iniciativas que serían de alto impacto que la empresa implementara.
- 3) Dado que el éxito en el trabajo relacionado con los compromisos familiares y la vida personal son muy importante para el bienestar de todos los miembros de una familia, que beneficios como la flexibilización de tiempo, actividades de ocio, trabajo en casa, programas de salud, facilidades para padres u otros, de ser posibles, quisiera que la empresa implementara.
- 4) Si se implementaran sus propuestas, ¿qué cambiaría en la empresa y cuál es el beneficio que implicaría ese cambio?
- 5) De acuerdo con sus perspectivas de futuro, ¿Cómo se puede crear un buen ambiente de trabajo e incentivar el liderazgo en los empleados?
- 6) ¿Cuáles considera usted que pueden ser las medidas de evaluación de desempeño más adecuadas para su trabajo?

A.3.3. Análisis Entrevistas de Empleados

ANÁLISIS ENTREVISTAS DE EMPLEADOS
Con respecto a las prioridades estratégicas que tiene la empresa, ¿qué considera que debe ser modificado y ofrece una oportunidad de mejora?
El 65% de los empleados considera que la comunicación interna y externa es un punto álgido a mejorar. 35% de los empleados considera que se deben estructurar nuevas políticas y canales de venta.

Respecto a salario emocional, entendido como todo beneficio no monetario que la empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo, mencione tres iniciativas que serían de alto impacto que la empresa implementara.

70% de los empleados entrevistados desea implementar actividades constantes de convivencia e integración.
40% de los empleados encuestados quiere implementar ayudas para la educación y progreso personal.

Dado que el éxito en el trabajo relacionado con los compromisos familiares y la vida personal son muy importante para el bienestar de todos los miembros de una familia, que beneficios como la flexibilización de tiempo, actividades de ocio, trabajo en casa, programas de salud, facilidades para padres u otros, de ser posibles, quisiera que la empresa implementara

70% de los empleados entrevistados quisiera implementar flexibilización de tiempo para compartir con la familia.
35% de los empleados quisiera implementar planes complementarios de salud familiar.

Si se implementaran sus propuestas, ¿qué cambiaría en la empresa y cuál es el beneficio que implicaría ese cambio?

85% de los empleados considera que con las implementaciones se mejoraría el ambiente laboral la pertenencia y la apropiación.
40% de los entrevistados considera que mejoraría la productividad por la motivación.

De acuerdo con sus perspectivas de futuro, ¿Cómo se puede crear un buen ambiente de trabajo e incentivar el liderazgo en los empleados?

65% de los entrevistados considera importante incentivar la autonomía.
90% de los empleados entrevistados cree que se puede incentivar el liderazgo en los empleados mediante la comunicación asertiva con el fin de hacer eficiente el tiempo de ejecución de actividades.

¿Cuáles considera usted que pueden ser las medidas de evaluación de desempeño más adecuadas para su trabajo?

55% de los empleados cree que la medición de desempeño adecuada es el seguimiento a objetivos a corto plazo y el alcance de los mismos. 40% considera que se debe medir de acuerdo con el aprovechamiento del tiempo y mediante la minimización de errores.

Tabla 25 Análisis entrevistas empleados

A.3.4. Ficha Técnica Entrevista Socios/Accionistas

DIRECCIÓN: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Sergio Arturo Sánchez Farías, estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de valor compartido. Se realizaron ocho preguntas relacionadas con direccionamiento estratégico, gestión de la comunicación e información, conocimiento innovación y tecnología, estructura y cultura organizacional, beneficios individuales esperados y valor compartido. Las mismas preguntas fueron realizadas a los trece entrevistados.

FECHA DE REALIZACIÓN: Las entrevistas fueron realizadas entre el 27 de abril y el 7 de mayo de 2020.

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

Accionista 1: Israel Soler Moreno.

Accionista 2: Luz Angela Reyes Moncada.

Accionista 3: Giovani Andrés Soler Reyes.

A.3.5. Entrevista Socios/Accionistas

Esta entrevista se está realizando para incentivar el crecimiento de SOTECOL con miras a implementar estrategias que lleven a generar valor para todas las personas que participan de alguna forma del trabajo realizado por la empresa.

La entrevista se realiza con carácter anónimo, en búsqueda de compilar expectativas sin particularizar situaciones o puntualizar experiencias.

Buscamos con sus respuestas ideas e ideales con los cuales usted como accionista se sienta motivado por las actividades realizadas en la empresa y se generen valores adicionales a la empresa y su inversión.

CUESTIONARIO

- 1) ¿Cuál es su entendimiento de las prioridades estratégicas de la empresa?
Y ¿Cómo se relacionan esas prioridades con sus intereses como accionistas?
- 2) ¿Qué iniciativas ha tenido la compañía para implementar la estrategia de crecimiento y así lograr cumplir con sus expectativas como socio?
- 3) ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de su empresa?
- 4) ¿Qué nuevas iniciativas podrían mejorar el desempeño de la empresa y el beneficio que ello implica para usted como socio?
- 5) ¿Cuáles son las dependencias que existen para llevar a cabo las ideas planteadas por usted?
- 6) ¿Cuáles son las razones por las cuales considera usted atractivo ser socio de SOTECOL?
- 7) ¿Bajo qué circunstancias usted consideraría desinvertir de SOTECOL y llevar su inversión a otro negocio?
- 8) ¿Qué debería suceder para que usted aumentara la inversión en la empresa?

A.3.6. Análisis Entrevistas Socios Accionistas

ANÁLISIS ENTREVISTAS SOCIOS ACCIONISTAS
¿Cuál es su entendimiento de las prioridades estratégicas de la empresa? Y ¿Cómo se relacionan esas prioridades con sus intereses como accionistas?
la totalidad de los socios conocen y apoyan las prioridades estratégicas de la empresa, relacionándolas con sus intereses, aunque esperan mejores rendimientos.

¿Qué iniciativas ha tenido la compañía para implementar la estrategia de crecimiento y así lograr cumplir con sus expectativas como socio?

Las iniciativas que la compañía ha implementado según los socios son la optimización de costos, establecimiento y seguimiento de un presupuesto e investigación de mercados eficiente.

¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de su empresa?

De acuerdo con las entrevistas de los socios, los factores que han inhibido el crecimiento de la empresa son la fluctuación del dólar, la falta de capital de inversión y la corrupción (contrabando).

¿Qué nuevas iniciativas podrían mejorar el desempeño de la empresa y el beneficio que ello implica para usted como socio?

Exploración de estrategias de retorno ágil de dinero
Atacar los mercados fáciles
Innovación constante de productos

¿Cuáles son las dependencias que existen para llevar a cabo las ideas planteadas por usted?

el 100% de los accionistas está de acuerdo en que las estrategias se pueden llevar a cabo si se tiene un flujo caja prospero

¿Cuáles son las razones por las cuales considera usted atractivo ser socio de SOTECOL?

La compañía hace parte del mercado de abastecimiento esencial.
El mercado ha impulsado el crecimiento de la compañía.
Es una empresa que ha evolucionado comercial y tecnológicamente

¿Bajo qué circunstancias usted consideraría desinvertir de SOTECOL y

llevar su inversión a otro negocio?
Los socios considerarían desinvertir en SOTECOL por las siguientes razones: Que la rentabilidad de la empresa no cumpla con las expectativas Que el direccionamiento gubernamental no fuera acorde con las políticas de control a la corrupción.
¿Qué debería suceder para que usted aumentara la inversión en la empresa?
la totalidad de los socios aumentaría la inversión si se retorna el capital invertido con una rentabilidad asociada y mediante crecimiento sostenido.

Tabla 26 Análisis entrevistas a socios y/o accionistas de SOTECOL

A.3.7. Ficha Técnica Entrevista Sector Autopartista

DIRECCIÓN: La entrevista de esta investigación fue realizadas por Sergio Arturo Sánchez Farías, estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de valor compartido. Se realizaron seis preguntas relacionadas con direccionamiento del sector, gestión de la comunidad, innovación y sostenibilidad. Las preguntas fueron realizadas al presidente de ASOPARTES.

FECHA DE REALIZACIÓN: La entrevista fue realizada el 13 de mayo de 2020 de manera virtual.

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

Alcibíades García A. presidente de ASOPARTES.

A.3.8. Entrevista Sector Autopartista

Esta entrevista se realiza para conocer las perspectivas y aspectos que puedan incentivar el crecimiento de las empresas comercializadoras y productoras de autopartes, con miras a implementar estrategias que lleven a generar valor para todas las personas que participan de alguna forma del trabajo realizado por las empresas.

La entrevista se realiza con carácter anónimo, en búsqueda de compilar expectativas sin particularizar situaciones o puntualizar experiencias.

Buscamos con sus respuestas ideas e ideales con los cuales el sector autopartista y las empresas agremiadas unifiquen sus esfuerzos y engranen su trabajo para satisfacer las expectativas de cada parte, generando valor adicional y cooperación para conseguir los objetivos.

CUESTIONARIO

- 1) ¿Cuáles son las perspectivas por parte de ASOPARTES para el sector? Y ¿cómo las perspectivas pueden cambiar en el contexto del covid-19?
- 2) ¿Cómo están afectando las políticas gubernamentales al cumplimiento de las expectativas de la asociación?
- 3) De acuerdo al direccionamiento de la asociación para el sector ¿Cuáles serán los beneficios obtenidos por las empresas asociadas con este direccionamiento? ¿por qué?
- 4) Si se cumplen las expectativas de la asociación ¿Cuál es el principal beneficio a recibir por parte de ASOPARTES?
- 5) Respecto a los problemas de las empresas para lograr posicionarse en el mercado ¿Cuáles cree usted que son los inconvenientes más comunes que impiden que las empresas obtengas beneficios?
- 6) ¿Qué viene ahora para el sector autopartista? y ¿Cómo las empresas deben afrontar ese reto?

A.3.9. Análisis Entrevista Sector Autopartista

ENTREVISTA ASOPARTES
¿Cuáles son las perspectivas por parte de ASOPARTES para el sector? Y ¿cómo las perspectivas pueden cambiar en el contexto del covid-19?

Las ventas de autopartes para el año 2020 se estima disminuyan considerablemente por la cuarentena, pero es de recalcar que por ser el transporte terrestre una necesidad, las autopartes de camiones serán las de menos impacto. Se espera, que al igual que en china, la reactivación del sector automotriz tenga un repunte después del levantamiento de la cuarentena, así la temporada venidera tendrá mejores ventas y retribuciones para nuestros aliados. Los precios tendrán que sufrir alzas, esperamos que el gobierno de alivios para que estas no afecten directamente a los clientes.

¿Cómo están afectando las políticas gubernamentales al cumplimiento de las expectativas de la asociación?

Muchas de las políticas gubernamentales han favorecido al progreso del sector y avances tecnológicos. Mediante convenios se ha tecnificado el sector, pero aún falta apoyo y rigurosidad para afrontar el contrabando.

De acuerdo al direccionamiento de la asociación para el sector ¿Cuáles serán los beneficios obtenidos por las empresas asociadas con este direccionamiento? ¿por qué?

ASOPARTES busca fomentar un grupo robusto de asopartistas, solventando todas las necesidades entre nuestros allegados. El beneficio más claro es ayudar a cada asociado a satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de una red de contactos (proveedores) conocidos, que cumplan con la calidad necesaria a un precio justo, esto hará que los servicios ofrecidos tengan percepción buena del cliente y se ofrezcan en un solo lugar.

Si se cumplen las expectativas de la asociación ¿Cuál es el principal beneficio a recibir por parte de ASOPARTES?

La alianza de más empresas y personas como asopartistas, haciendo más completo nuestro grupo de servicio.

Respecto a los problemas de las empresas para lograr posicionarse en el mercado ¿Cuáles cree usted que son los inconvenientes más comunes que impiden que las empresas obtengas beneficios?

Muchas empresas sufren desorden en el manejo de inventarios, también la falencia en atención y retención de clientes, además de la competencia desleal.

¿Qué viene ahora para el sector autopartista? y ¿Cómo las empresas deben afrontar ese reto?

la renovación e incentivo por el comercio virtual, electrónico y digital. Este debe ser afrontado con estrategias de impacto al cliente final, generando conocimiento de los clientes y frecuencias de pago.

Tabla 27 Análisis Entrevista sector autopartista

A.3.10. Ficha Técnica Entrevista Clientes

DIRECCIÓN: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Sergio Arturo Sánchez Farías, estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de valor compartido. Se realizaron cinco preguntas relacionadas con competencia y mercado, gestión de la información, percepción de calidad, innovación y tecnología, y beneficios esperados. Las mismas preguntas fueron realizadas a los ciento cincuenta y cinco clientes entrevistados.

FECHA DE REALIZACIÓN: Las entrevistas fueron realizadas entre el 30 de abril de 2020 y el 3 de junio de 2020.

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

UNIVERSAL DE TORNILLOS Y HERRAMIENTAS S.A.S
CHANINC INVERSIONES S.A.S
TORNIRACORES PRINCIPAL S.A.S.
DAZA JESUS ALFREDO
SURTIRETENES Y RODAMIENTOS LTDA.
CABRERA YANDON JESUS DARIO
COLOMBIANA DE FRENOS SA
SAAVEDRA TORNILLOS COLOMBIANOS
SAATORCOL S.A.S
REPRO J.A SAS
DISTRIMUELLES S.A.S.
ALMACEN DE REPUESTOS Y TALLER SU DESVARE
Y ALGO

T & H METALMECANICA E.U.
AUTOCENTRO CAPRI S.A
CALLE MONCADA HECTOR DE JESUS
PINZON DE RODRIGUEZ VICTORIA
ARDILA ROA DIEGO FERNEY
OROZCO MEJIA GIOVANI ARLEY
SUMINISTROS AUTOMOTRICES E INDUSTRIALES
SAS
TORNIRACORES 2 SAS
MARIN ESCOBAR WILLIAM JAIRO
SUAREZ ROMERO EDUARDO GEOVANNY
INDUSTRIAL DE MUELLES S.A.S
DELGADO MUÑOZ NANCY DEL CARMEN

ARISTIZABAL ZULUAGA CONRADO
 FLOREZ DIAZ HERIBERTO
 ICUMA GROUP S.A.S
 FORERO RUEDA ALEJANDRO JOSE
 CARANGUAY GOYES JHON JAIRO
 ALMACEN SERVIMUELLES S.A.S
 ALMACEN MUELLES LA VEINTE S.A.S
 MATICONSTRUCCIONES SAS
 MANGUERAS Y REPUESTOS DEL ORIENTE
 COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES SAN ANTONIO
 CORREDOR ESPITIA ABEL
 METAL PARTES SAS
 RAMIREZ PERDOMO BLANCA LUZ
 UNIVERSAL FRENOS Y MUELLES
 ELECTRIPARTES LIMITADA
 AVENDAÑO VARGAS GRACIELA
 TUERCAS TORNILLOS Y REPUESTOS LTDA.
 MULTISERVICIO AUTOMOTRIZ DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO
 AUTOPARTES TRES OSOS Y OSOS S.A.S
 IDARRAGA SALGADO JAIRO
 ACOSTA CORTES JORGE HERNAN
 NECAREPUESTOS S.A.S
 REPUESTOS LUBRIMAS S.A.S
 BURGOS ORTEGA PASTOR
 RINCON VALENCIA JHON WILLIAM
 AYALA WILLIAM RICARDO
 PEÑA LOPEZ LUZ JANETH
 CASTAÑO ZULUAGA OSCAR DUBIAN
 FRENOS Y AUTOPARTES CENCAR S.A.S
 ALMACEN DE REPUESTOS SU DESVAREN CARTAGENA S.A.S
 GIRALDO FAJARDO JULIO CESAR
 RODAMUELLES Y FRENOS DEL VALLES S.A.S
 OBANDO HERNANDEZ SEGUNDO RAMIRO
 HERNANDEZ JARAMILLO ELDA ROSA
 LONDOÑO GAVIRIA LUIS ALFREDO
 TASCÓN CAICEDO JUAN FRANCISCO
 LANCHEROS RODRIGUEZ RAUL OSWALDO
 ELECTRIMOVIL REPUESTOS S.A.S
 MARTINEZ RIVILLAS CARLOS ARTURO
 ALMACEN Y TALLER TODO NISSAN A&T S.A.S.
 NEIRA DIAZ JORGE GIOVANNI
 VILLAMIZAR ARCHILA JORGE HERNANDO
 SANCHEZ SARMIENTO Y CIA LTDA.
 CASA MUELLES Y FRENOS S.A.S
 GOMEZ PAREJA WILSON ANTONIO
 RUIZ CASTRO WILSON HOMERO
 SANCHEZ GIRALDO CARLOS ANDRES
 COLOMBIANA DE MUELLES S.A.S
 REPUESTOS G.A. DIESEL Y GASOLINA S.A.S
 FRENOS Y RESORTES BOYACA S.A.S
 MARTINEZ SALCEDO AYDA MERCEDES
 RESORTES HERCULES S.A
 SURTIREPUESTOS HL S.A.S
 CARO CASTELBLANCO JOSE ANTONIO
 MUELLES Y ACCESORIOS LTDA
 ALMACENES ANPA S.A.S.
 TRACTOMUELLES S.A.S.
 FABRICAR IMPORT SAS
 SANCHEZ MARIN NATALI
 RAMIREZ ARIAS SERGIO ORLANDO
 CENTRO FRENOS LOS ALPES LTDA
 REMOLINA SANCHEZ JESUS
 MUELLES & TRAILERS LAS DOS TORRES S.A.S
 GOMEZ CARO OSMAN ALFREDO

CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES Y SERVICIOS SUPER LT
 BERMUDEZ MESA VICTOR ALEJANDRO
 ROJAS ROJAS RAMIRO
 PIRAQUIVE SILVA HERNANDO
 SILVA VARGAS ANA BELEN
 SERVITRACTOMULAS T S.A.S
 MUNDIAL DE MUELLES Y SUSPENCIONES S.A.S
 DISTRIREPUESTOS AUTOMOTORES AT S.A.S
 PERTUZ OROZCO OSCAR DAVID
 FERRETERIA TUERCAS Y TORNILLOS LTDA
 ROMERO CORDOBA NELSON FERLEY
 DIAZ CASTAÑEDA JOSE HERNANDO
 BENAVIDEZ MARTINEZ EMIGDIO OSWALDO
 DUARTE CARREÑO LUZ MERY
 LA CASA DEL TORNILLO / TODO TORNILLOS SAS
 RIVEROS ZARATE PEDRO
 REPUESTOS GUERRERO R & J S.A.S
 MARIN OCAMPO VICTOR ALFONSO
 SANCHEZ ACEVEDO RUBBY ALBA
 ALIAN ROSARIO ROBINSON JOSE
 OVIEDO MONTOYA RICARDO ALMACEN EL FRENO CAMPUFRENOS SAS
 ESCOBAR MESTRA JUAN CAMILO
 GALVAN DUARTE GENNY
 MULTIPESADOS J.E S.A.S
 ARDILA ROA SPER JAIRO
 CRUZ LOZANO IBER
 REYES CASTELLANOS JHONNY GERARDO
 RINCON PEREZ LUZ MARINA
 FUERTES RODRIGUEZ JAIME ALFONSO
 CAMELO FRANCO LIBARDO
 GOMEZ DUQUE RICARDO
 ROJAS TORRES JOSE ANTONIO
 AUTOBUSES ISUZU LTDA.
 INDUSTRIA DE REPUESTOS AUTOMOTORES MENDOZA S.A.S
 CALPA BENAVIDES ELISA MARIA
 DYD TRUCKS SAS
 MONTOYA PICO ANDRES AURELIO
 LANDINEZ EDUARDO ANTONIO
 CASTILLO MATEUS YEISON
 PORTILLA GOMEZ YLDERI FERNANDO
 CONTRERAS ANA MARCELY
 CRUCETAS SUSPENSIONES Y PARTES DIESEL S.A.S
 CHAPARRO CARDENAS GERMAN
 TOBAR CASTAÑO ALVARO
 ALVARADO GARCIA LIDIA EUGENIA
 AGUDELO SANCHEZ ISBELIA
 MUELLES DEL SUR J.D LTDA
 OLMOS HENAO ROSA MIRIAM
 PEREZ GELVEZ JULIO HENRY
 AYALA RIOS JOSE RAFAEL
 DONOSO LOZANO EDWARD EUGENIO
 SOGAMOSO GUAMAN ANGEL MARIA
 CALDERA ORTEGA HUGO ARMANDO
 GARCIA TOLOZA BENEDICTO
 CALDERON SALOM RAYETH SOFIA
 AUTOPARTES BELEN S.A.S
 YELA DAZA OMAR ANTONIO
 AUTOS Y BUSES SAS
 GALVIS PATERMINA ANGELICA MARIA
 INDUSTRIAS THUNDER S.A.S
 PINZON TARAZONA LUIS ENRIQUE
 SURTITRAILER Y TRACTOMULAS RM SAS

A.3.11. Entrevista Clientes

Esta entrevista se está realizando para incentivar el crecimiento de SOTECOL y a su vez de sus clientes, con miras a implementar estrategias que lleven a generar valor para todas las personas que participan de alguna forma del trabajo realizado por la empresa.

La entrevista se realiza con carácter anónimo, en búsqueda de compilar expectativas sin particularizar situaciones o puntualizar experiencias.

Buscamos con sus respuestas ideas e ideales con los cuales usted como cliente se sienta motivado por las actividades realizadas en la empresa y se generen valores adicionales al convenio mutuo.

CUESTIONARIO

- 1) ¿Por qué usted recomendaría nuestros productos a un amigo o colega?
- 2) ¿Qué beneficios lo llevan a comprarle a SOTECOL en vez de a otros competidores?
- 3) Con respecto a las tres últimas compras que ha hecho a SOTECOL, ¿Cuáles son los tres aspectos más favorables y cuales los menos favorables?
- 4) ¿Cuáles son los criterios de decisión que lo llevan a comprarle a un proveedor? ¿por qué?
- 5) ¿Considera que SOTECOL puede cumplir con esa expectativa?, si su respuesta en negativa, ¿qué le hace falta para lograrlo?

A.3.12. Análisis Entrevista Clientes

<i>ANÁLISIS ENTREVISTAS CLIENTES</i>
¿Por qué usted recomendaría nuestros productos a un amigo o colega?
<p>el 68% de los clientes recomendaría los productos de la empresa por la relación calidad-precio. El 53% de os cliente recomienda los productos de SOTECOL por los beneficios</p>

comerciales que otorga la empresa.

¿Qué beneficios lo llevan a comprarle a SOTECOL en vez de a otros competidores?

El 46% de los clientes le compran a SOTECOL por la variedad y oportunidad en los productos.
El 38% afirma que le compra a SOTECOL en vez de a otros competidores por la calidad y el acompañamiento en la compra.

Con respecto a las tres últimas compras que ha hecho a SOTECOL, ¿Cuáles son los tres aspectos más favorables y cuales los menos favorables?

el 25% de los clientes considera favorable el contacto constante para generar la compra.
22% de los entrevistados considera positivo la agilidad en la entrega de los productos.
El 17% de los clientes coincide en el beneficio de las ayudas tecnológicas para realizar los pedidos.
el 34% de los clientes considera oportuno mejorar la cadena de valor, apartando el cobro de flete.
31% considera como oportunidad de mejora la generación de descuentos por fidelización.
26% de los clientes entrevistados considera que se debe mejorar la publicidad y marketing para conocimiento de la marca.

¿Cuáles son los criterios de decisión que lo llevan a comprarle a un proveedor? ¿por qué?

46% de los clientes entrevistados considera que la falta de variedad en el catálogo hace que se le compre a otros proveedores.
67% de los clientes le compra a otro proveedor por diferencia de precios.

¿Considera que SOTECOL puede cumplir con esa expectativa?, si su respuesta es negativa, ¿qué le hace falta para lograrlo?

63% de los clientes considera que bajar los precios ayudaría para pagar en menos tiempo, así mejorar la diversificación de los productos de la empresa. Que la empresa se diversifique para abarcar más líneas del negocio y que la marca sea más reconocida.

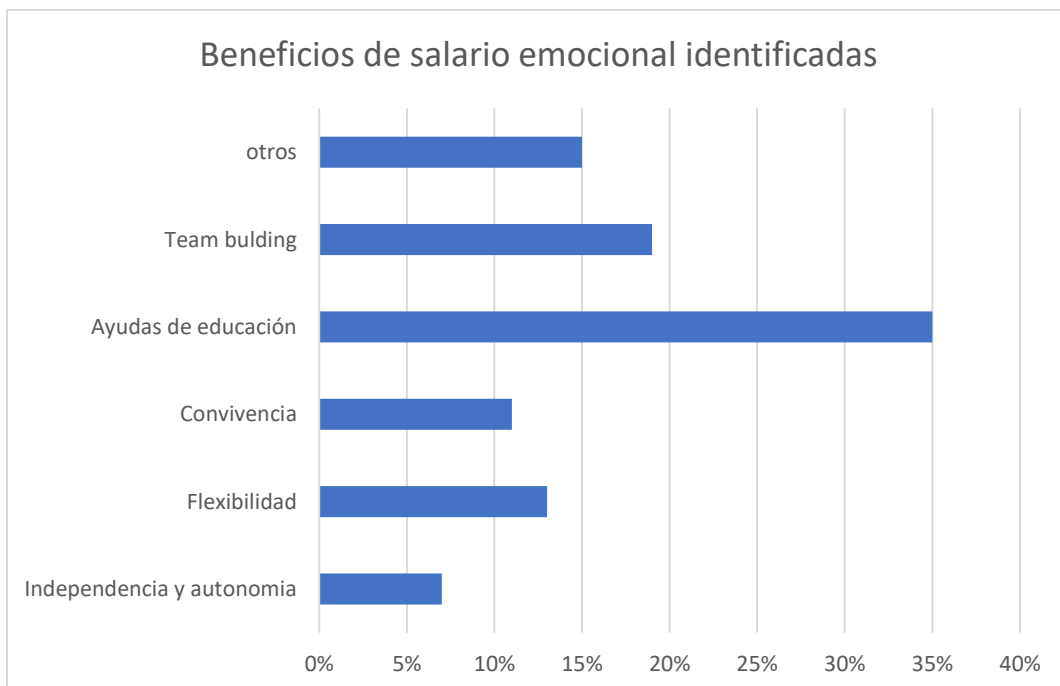
Tabla 28 Análisis entrevistas a clientes SOTECOL

Anexo 4 Aplicación evaluación de la preparación de valor compartido

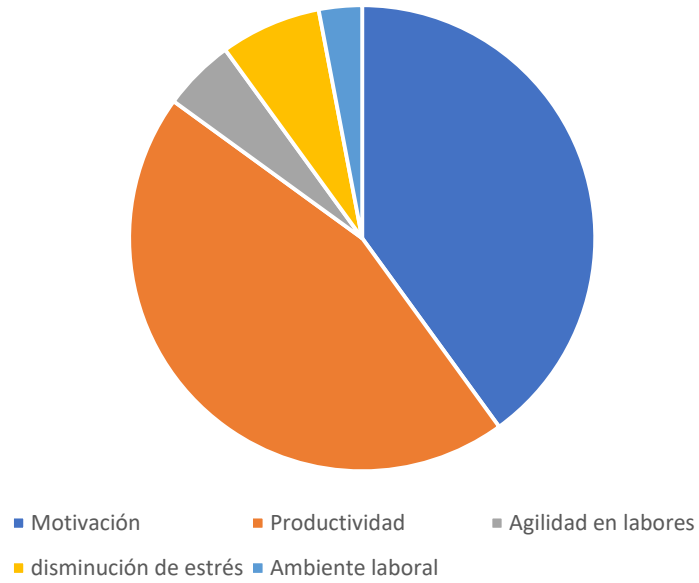
La aplicación de la evaluación de la preparación de valor compartido en SOTECOL fue respondida por su gerente general, y las respuestas fueron contrastadas con soportes físicos para corroborar su legitimidad.

#	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Su empresa ha establecido una visión de valor compartido que eleve el propósito social de negocio y se integra en el posicionamiento competitivo de la empresa?	Si, se creó a partir de la idea de generar valor compartido.
2	¿Se tienen identificados los departamentos de la empresa que tienen capacidad de generar valor compartido y sabemos el enfoque de los mismos?	Si, se generará valor compartido a través de los departamentos con contacto al cliente.
3	¿Se cuenta con herramientas para la identificación de oportunidades de generación de valor compartido?	Si, las oportunidades de mejora se generan a través de mecanismos de interacción con clientes y personal clave.
4	¿La estructura empresarial es lo suficientemente flexible para gestionar efectivamente iniciativas de valor compartido e integrarlas con el modelo operativo de la empresa?	No, se debe mejorar la flexibilización para adaptar la empresa a cambios necesarios.
5	¿La empresa ha desarrollado o adaptado procesos comerciales para integrar las propuestas de valor compartido en la planificación estratégica?	Si, se han dispuesto canales y estrategias comerciales enfocadas en entregar la estrategia de forma adecuada.
6	¿La empresa realiza mediciones tanto en los objetivos económico como en los objetivos sociales?	No, se pretende identificar como realizar una medición efectiva de los objetivos sociales.
7	¿La empresa tiene en sus empleados el conocimiento necesario para liderar la implementación de valor compartido o tiene el proceso identificado para reclutar el talento humano requerido?	Si, se han destinado recursos para que el talento humano sea capaz de liderar los procesos necesarios para generar valor compartido desde la empresa.
8	¿Se tiene un sistema de incentivos para los empleados que los recompense por buscar oportunidades de generación de valor compartido?	No, no se han estructurado beneficios para la búsqueda de valor compartido.
9	¿La empresa tiene un plan de comunicaciones, interno y externo, para transmitir las buenas prácticas de valor compartido que se llevan a cabo?	Si, se estructuró un plan de comunicaciones con la directriz de hacer llegar efectivamente la información correctamente a cada interesado.
10	¿Es rentable para la empresa replicar la iniciativa desarrollada?	Si, se espera una rentabilidad asociada como retribución a la inversión.

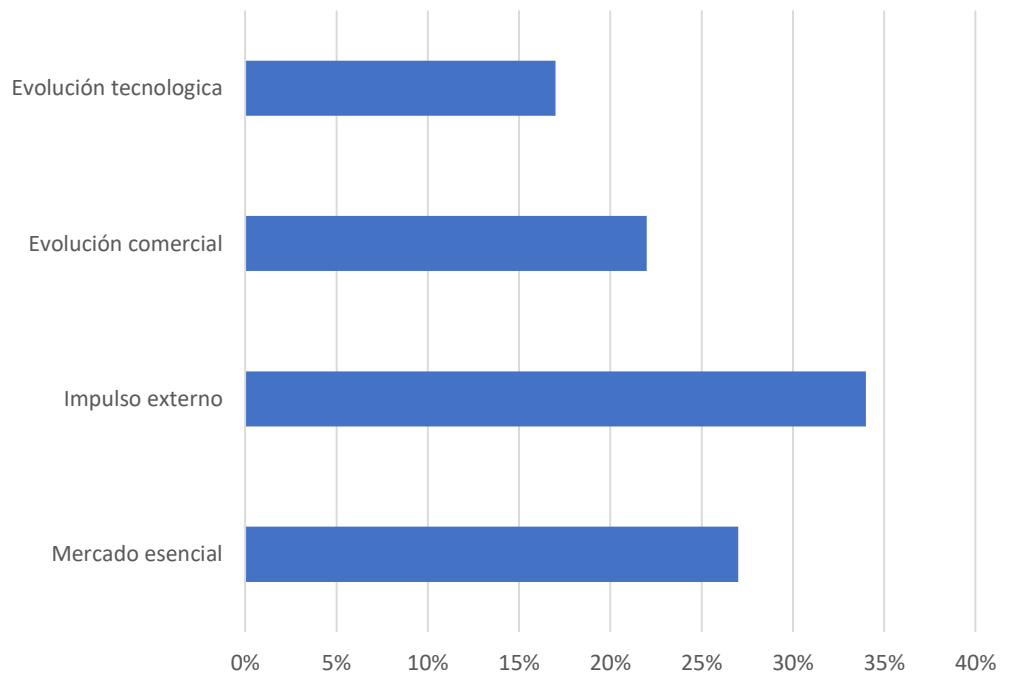
Anexo 5 Gráficos de Análisis de datos de entrevistas

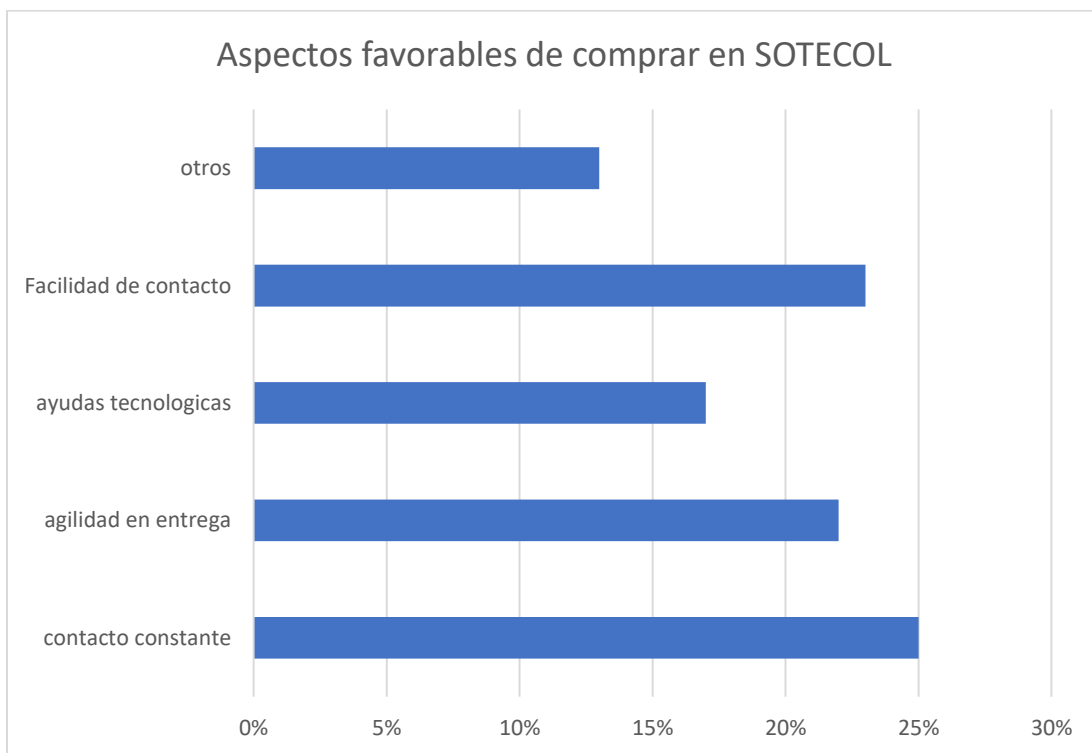
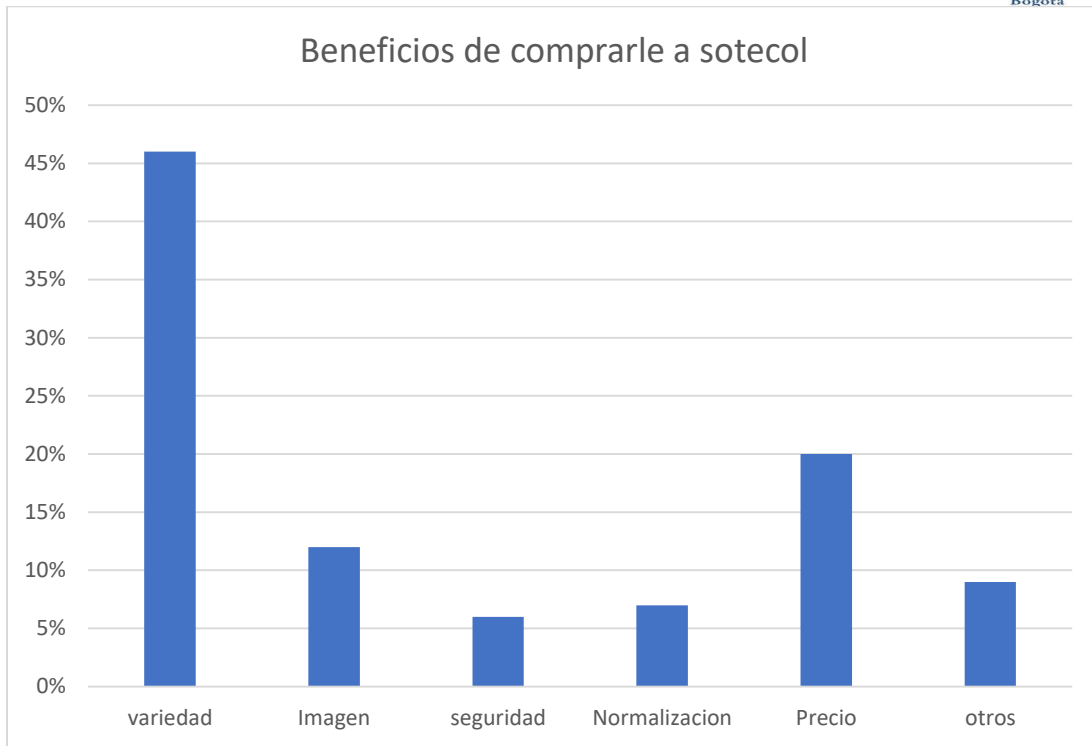


Beneficios de implementación de cambios

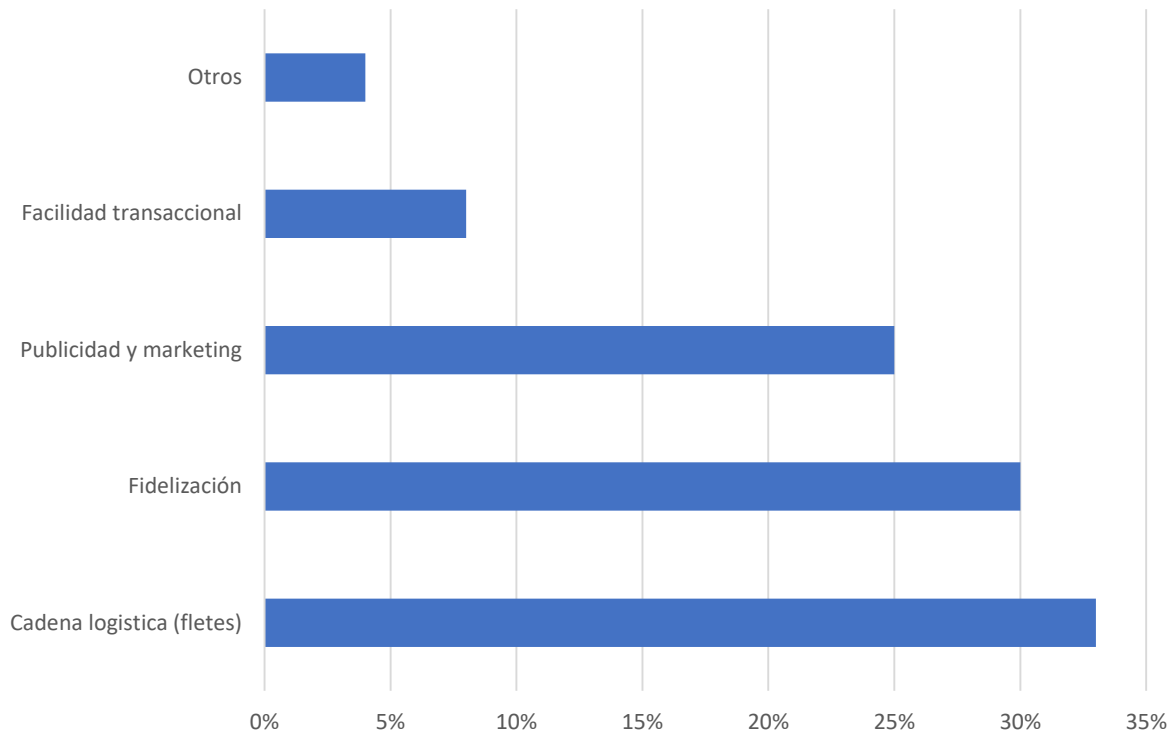


Atractivos de ser socio de SOTECOL





Aspectos menos favorables en compras con SOTECOL



Anexo 6 Informe crecimiento de competidores del sector



**COLOMBIA INFORME SECTORIAL STANDARD 2020:
AUTOPARTES Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS**

**–VENTAS, CRECIMIENTO, EMPLEO DIRECTO E
INGRESOS POR EMPLEADO DE 134 EMPRESAS LÍDERES–**

ACCESSORIES AND AUTOPARTS SECTOR

Bogotá, 2020

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DE SU TITULAR

LaNota.com Copyright

sergiosan242@hotmail.com

COLOMBIA: LÍDERES AUTOPARTES Y ACCESORIOS VEHICULOS
(Col\$ Millones)

	VENTAS 2019	%	VENTAS 2018	%	VENTAS 2017	%	VENTAS 2016	%	VENTAS 2015	
1	COÉXITO 1/	514.982	5,6	487.606	4,4	467.102	2,8	454.283	12,5	403.629
2	CLARIOS ANDINA 1/	444.474	-4,8	466.743	11,0	420.413	9,4	384.347	15,8	331.887
3	SUPERPOLO 2/	342.350	68,9	202.720	26,9	159.711	-28,7	223.885	14,7	195.219
4	GOODYEAR DE COLOMBIA	336.301	1,7	330.564	36,9	241.529	-14,8	283.538	5,8	267.930
5	C.I. TOYOTA TSUSHO COLOMBIA	258.989	0,8	256.896	60,4	160.125	52,1	105.250	-19,7	131.133
6	ICOLLANTAS (MICHELIN) 3/	240.287	-3,1	247.911	-8,0	269.380	-8,8	295.315	-8,0	320.906
7	ZOFICOL 4/	215.364	1,5	212.103	20,2	176.415	-27,0	241.645	9,7	220.257
8	BUSSCAR DE COLOMBIA	213.711	59,3	134.144	86,5	71.923	-31,6	105.090	-29,8	149.731
9	BATERÍAS WILLARD 5/	186.943	1,5	184.133	9,3	168.458	10,0	153.138	17,8	129.979
10	INTERLLANTAS 6/	174.607	12,6	155.002	6,2	145.900	-5,2	153.825	4,3	147.513
11	PELÁEZ HERMANOS 5/	159.374	6,7	149.333	3,1	144.881	-0,4	145.439	23,4	117.889
12	CUMANDES 7/	150.334	17,2	128.310	22,2	104.967	5,9	99.156	0,6	98.557
13	BRIDGESTONE FIRESTONE	143.166	4,3	137.304	-8,1	149.398	-0,4	149.931	-4,1	156.397
14	NATIONAL TRUCK SERVICE 8/	134.246	16,0	115.733	11,4	103.902	0,1	103.827	-1,1	104.957
15	REDLLANTAS 9/	125.844	19,3	105.452	-7,4	113.855	8,0	105.438	24,7	84.547
16	HANKOOK TIRE COLOMBIA 1/	117.880	16,4	101.266	-20,1	126.741	200,5	42.183	n.d.	n.d.
17	AUTOMUNDIAL 10/	116.856	8,2	108.034	-2,9	111.274	-28,5	155.654	21,4	128.164
18	CONTINENTAL TIRE COLOMBIA	113.914	9,6	103.941	2,4	101.490	13,9	89.119	70,4	52.298
19	YAZAKI CIEMEL 11/	112.454	2,8	109.437	24,3	88.060	2,6	85.828	-11,4	96.910
20	INCOLBEST 12/	110.480	-4,1	115.175	6,0	108.695	4,7	103.826	8,3	95.841
21	TALLERES AUTORIZADOS 13/	105.001	5,5	99.541	4,6	95.133	-14,4	111.072	11,7	99.437
22	REENCAFE 14/	98.247	11,2	88.339	23,0	71.843	1,4	70.858	15,3	61.474
23	IMPORTADORA CALI	83.734	10,7	75.647	5,2	71.914	0,7	71.429	18,1	60.486
24	AUTOFAX 15/	80.411	-0,8	81.070	5,6	76.735	16,3	66.006	11,8	59.058
25	YAZAKI CIEMEL FTZ 11/	77.932	-2,3	79.749	3,4	77.162	-6,6	82.597	-18,5	101.392
26	SERVIKOM	74.698	16,1	64.347	35,3	47.561	-14,5	55.631	-19,9	69.424
27	RESORTES HÉRCULES	66.902	10,0	60.807	17,6	51.725	5,9	48.842	10,6	44.147
28	IMPORTADORA CELESTE 16/	66.489	-1,2	67.290	-0,2	67.408	-0,8	67.928	16,2	58.482
29	DISMACOR 17/	63.725	0,1	63.688	6,0	60.060	6,9	56.174	6,3	52.866
30	KAL TIRE SUCURSAL COLOMBIA 18/	62.194	11,3	55.875	7,2	52.121	32,3	39.381	-1,2	39.874
31	INNOVATEQ	62.089	2,4	60.663	20,8	50.221	3,5	48.504	-2,6	49.823
32	GABRIEL DE COLOMBIA 12/	61.988	-8,4	67.689	4,6	64.707	-15,5	76.577	-8,5	83.710
33	TARSON Y CIA	61.501	24,8	49.270	16,6	42.265	-5,1	44.556	9,2	40.817
34	MERQUELLANTAS	61.397	9,2	56.224	7,0	52.524	4,7	50.167	0,6	49.849
35	PROMETON TYRE GROUP 19/	61.086	15,7	52.795	-12,2	60.106	-17,5	72.881	-29,8	103.832
36	ARSA 20/	60.728	8,7	55.888	6,1	52.661	-2,3	53.928	14,2	47.240
37	BONEM 12/	56.981	-6,0	60.610	-2,5	62.140	-4,3	64.928	24,6	52.113
38	TRIMCO 21/	56.059	-15,5	66.351	38,9	47.760	0,0	47.774	0,2	47.668
39	IMPORTADORA NIPÓN 16/	54.086	6,1	50.953	14,9	44.347	20,0	36.949	37,4	26.894
40	IMAL 12/	53.249	3,2	51.595	22,8	42.003	-5,2	44.307	0,5	44.070
41	ESPUMILATEX	52.786	-4,1	55.055	0,4	54.837	2,3	53.625	-2,8	55.142
42	SOUND EXPRESS	52.644	12,7	46.728	18,5	39.440	61,4	24.437	23,9	19.724
43	PROCAR INVERSIONES	52.512	9,1	48.122	12,3	42.864	-13,1	49.321	17,0	42.165
44	OBYCO	52.106	0,4	51.898	7,1	48.453	4,6	46.337	11,6	41.518
45	CARROCERÍAS JGB	49.836	19,7	41.646	35,7	30.685	-11,8	34.787	-0,7	35.018
46	DISPARTES	48.180	10,2	43.709	-1,9	44.571	2,3	43.561	19,9	36.318
47	FERTRAC	47.712	32,5	36.006	25,4	28.712	26,6	22.673	24,2	18.254
48	ACUMULADORES DUNCAN	46.693	6,1	44.028	10,7	39.769	-1,5	40.392	5,4	38.315
49	MADEAL 12/	46.065	-16,2	54.955	-1,1	55.569	17,4	47.332	-13,1	54.486
50	UMO	45.119	12,2	40.215	2,7	39.139	-6,5	41.853	-20,5	52.653
51	IMPORTADORA JAPÓN 16/	44.329	13,1	39.208	20,2	32.608	-2,1	33.316	29,5	25.728
52	AGROINDUSTRIALES CAÑAVERALEJO	44.147	6,9	41.304	-0,8	41.655	14,1	36.523	9,8	33.271
53	INCONCAR	42.540	32,6	32.085	28,3	24.999	78,9	13.974	-27,2	19.202
54	ROMARCO	41.512	23,3	33.667	62,0	20.779	-51,8	43.147	24,3	34.700
55	REINDUSTRIAS	41.481	8,7	38.173	18,8	32.119	-24,0	42.263	-1,9	43.082

COLOMBIA: LÍDERES AUTOPARTES Y ACCESORIOS VEHICULOS
(Col\$ Millones)

	VENTAS 2019	%	VENTAS 2018	%	VENTAS 2017	%	VENTAS 2016	%	VENTAS 2015
56 OMNI PARTS	40.287	45,2	27.747	34,1	20.698	39,5	14.832	56,5	9.479
57 COFRE 12/	40.071	-3,1	41.354	7,1	38.610	1,6	38.010	-3,6	39.419
58 ZF SERVICES BOGOTÁ	38.113	150,8	15.198	4,9	14.493	135,4	6.157	61,0	3.824
59 RODAMUNDI	37.131	21,4	30.591	5,2	29.068	-0,2	29.119	26,5	23.026
60 DONALDSON COLOMBIA	36.423	-2,7	37.420	20,4	31.088	5,0	29.616	249,3	8.478
61 COLAUTO	35.822	-3,8	37.256	-8,3	40.606	-12,3	46.289	-7,2	49.897
62 CENTRAL DE RODAMIENTOS	35.660	19,9	29.754	4,6	28.437	3,6	27.444	37,4	19.973
63 AUTOCENTRO CAPRI	35.208	8,7	32.404	5,5	30.714	2,7	29.894	21,3	24.654
64 IMPORTADORA LAS TRACTOMULAS	34.913	12,1	31.134	26,9	24.530	-1,1	24.799	1,1	24.541
65 FRACO	34.389	14,9	29.930	17,0	25.588	-4,4	26.766	9,0	24.565
66 PIRELLI TYRE COLOMBIA 19/	34.227	18,5	28.878	8,5	26.627	-21,5	33.906	n.d.	n.d.
67 TERMILLANTAS	33.849	10,5	30.634	13,8	26.908	-10,7	30.128	3,5	29.112
68 ALLMARK COMERCIAL COLOMBIA	33.385	8,8	30.685	7,5	28.549	-17,3	34.534	9,3	31.584
69 CLARIOS DEL PACÍFICO 1/	32.964	8,5	30.386	-4,5	31.818	-4,9	33.447	n.d.	n.d.
70 GLOBOLLANTAS	32.324	6,8	30.258	-8,2	32.969	8,5	30.375	26,0	24.115
71 SAFRENOS RANGEL	32.264	23,2	26.179	11,1	23.563	13,9	20.690	27,7	16.201
72 INTERNATIONAL PARTS SERVICE	31.739	41,0	22.516	22,9	18.320	145,2	7.472	1,2	7.387
73 LLANTAS UNIDAS	30.166	-11,1	33.931	-23,6	44.407	-33,2	66.485	46,2	45.485
74 RENOBOY	29.805	1,9	29.262	-1,5	29.700	3,8	28.612	17,3	24.383
75 IMCOLPARTES	29.645	40,1	21.166	35,3	15.643	8,7	14.394	13,6	12.669
76 DISROD 22/	29.512	7,6	27.437	-1,1	27.732	0,0	27.740	9,4	25.364
77 SERVIREENCAUCHE DE COLOMBIA	29.418	48,7	19.784	44,0	13.740	19,1	11.535	22,8	9.394
78 CASA BURALGO	29.351	8,4	27.073	14,3	23.697	-21,1	30.027	16,8	25.716
79 IMLLA 23/	29.309	5,9	27.664	-16,0	32.944	-0,2	33.011	0,2	32.937
80 INTEGRANDO	28.896	10,2	26.214	18,6	22.107	9,1	20.270	11,9	18.121
81 COLSAISA	28.832	8,9	26.486	41,4	18.735	39,3	13.452	27,1	10.580
82 TRANSEJES 24/	28.373	10,1	25.759	2,1	25.239	-2,8	25.963	-37,4	41.469
83 INDUSTRIAS JAPAN	27.462	5,8	25.967	2,8	25.264	-2,4	25.879	0,4	25.769
84 IMPORTADORA LLANTAS ESPECIALES	27.379	2,8	26.621	25,0	21.294	7,5	19.802	0,3	19.739
85 IMPORTACIONES REYPAR	26.993	8,0	25.000	14,4	21.861	-3,5	22.658	24,3	18.235
86 TRANSAIRE	26.350	4,5	25.213	51,0	16.698	-23,9	21.929	9,3	20.065
87 MERCALLANTAS	26.051	-36,8	41.195	8,4	38.010	-9,7	42.105	4,4	40.311
88 INDUFAROS	26.014	-4,8	27.331	-9,2	30.089	-9,9	33.398	13,3	29.468
89 KIMAUTOS 16/	25.505	5,9	24.080	-8,8	26.406	2,3	25.806	n.d.	n.d.
90 MONTECARLO MOTORS	25.397	32,0	19.236	-0,7	19.372	-1,9	19.744	20,7	16.354
91 UCAYALI	25.141	-27,0	34.458	-16,4	41.220	-0,9	41.592	8,9	38.175
92 JAPONESA DE REPUESTOS	24.896	10,1	22.616	-4,9	23.780	6,6	22.302	22,8	18.155
93 AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	24.730	10,7	22.338	45,8	15.321	-9,5	16.938	-7,2	18.256
94 CASA LÓPEZ	24.691	11,7	22.110	-10,8	24.777	-20,2	31.051	1,7	30.540
95 T.H. DE COLOMBIA 24/	24.545	-23,0	31.862	17,0	27.223	44,9	18.787	-14,3	21.924
96 PREMIUM FILTERS	24.390	14,9	21.218	13,1	18.767	2,4	18.325	19,0	15.395
97 MOLPARTES	24.310	19,2	20.401	12,4	18.149	14,0	15.914	33,1	11.953
98 MUNDIAL DE PARTES	24.241	-6,2	25.850	-13,7	29.942	10,7	27.043	11,6	24.237
99 TECNIRUEDAS COLOMBIA 25/	23.797	2,2	23.283	-8,3	25.388	-3,2	26.241	31,4	19.976
100 TECNIFIL	23.616	14,0	20.711	7,1	19.340	4,0	18.591	18,3	15.712
101 MOTORES JAPONESES	23.152	3,7	22.322	-2,1	22.791	2,1	22.327	24,6	17.919
102 LUBRIRETENES Y RODAMIENTOS	22.813	4,4	21.860	1,1	21.628	-29,8	30.806	-12,0	35.018
103 ALCIDES ARÉVALO	22.757	-3,7	23.624	10,5	21.375	3,5	20.662	16,6	17.727
104 VIPAL COLOMBIA	22.599	0,6	22.461	-0,6	22.600	10,8	20.389	16,9	17.436
105 CARROCEÍAS PANAMERICANA	22.242	41,8	15.682	9,5	14.323	-5,8	15.212	73,0	8.793
106 TOPLLANTAS	21.940	20,5	18.207	-3,1	18.799	15,6	16.268	92,2	8.464
107 LLANTAS & TIRES	21.864	7,9	20.262	4,7	19.345	1,5	19.054	34,4	14.175
108 INDUSTRIAS FAACA COLOMBIA	21.745	-28,2	30.273	-9,1	33.310	24,3	26.793	11,5	24.029
109 TELLANTAS Y CÁ	21.628	-3,8	22.476	-1,2	22.760	12,2	20.292	0,5	20.186
110 LLANTAS NARIÑO	21.537	24,4	17.309	-16,2	20.644	-23,7	27.067	26,3	21.439

COLOMBIA: LÍDERES AUTOPARTES Y ACCESORIOS VEHICULOS
(Col\$ Millones)

		VENTAS 2019	%	VENTAS 2018	%	VENTAS 2017	%	VENTAS 2016	%	VENTAS 2015
111	DILLANCOL	21.519	20,0	17.928	8,8	16.471	-8,3	17.962	-8,2	19.564
112	ABASTECIMIENTOS INDUSTRIALES	21.519	20,2	17.897	13,0	15.842	-9,7	17.552	13,4	15.481
113	MUELLES Y FRENOS SIMÓN BOLÍVAR	20.888	25,2	16.690	18,8	14.052	17,5	11.962	23,7	9.666
114	JARBET	20.593	-13,9	23.923	-10,3	26.683	10,3	24.185	25,6	19.255
115	PROPARTES	20.493	22,1	16.789	1,5	16.543	-19,5	20.558	-5,3	21.713
116	COMERCIALIZADORA FRANIG	20.010	5,5	18.973	-11,6	21.461	7,1	20.039	6,9	18.737
117	IMPORSA	19.921	6,5	18.708	3,9	18.001	-8,7	19.719	24,3	15.859
118	DEPOLUJO	19.921	13,5	17.550	12,0	15.675	-5,8	16.637	25,2	13.286
119	MULTIPARTES DE COLOMBIA	19.603	3,9	18.864	-12,2	21.479	-14,0	24.973	-4,2	26.066
120	DCN	19.403	14,3	16.973	5,3	16.121	2,4	15.747	27,0	12.404
121	SAUTO ANDINA	19.235	-4,7	20.179	8,9	18.537	-16,5	22.188	36,1	16.301
122	ACOSTALLANTAS	19.156	-2,6	19.671	9,8	17.910	-20,5	22.531	9,0	20.665
123	THERMOFORM 21/	19.067	28,7	14.814	10,5	13.401	-6,2	14.286	5,1	13.593
124	BIG 26/	18.989	-2,5	19.467	15,1	16.906	-7,9	18.353	6,4	17.246
125	IMPORTADORA SUR ALPINE	18.987	1,3	18.746	1,9	18.397	2,3	17.991	15,7	15.556
126	TITAN TIRE DE COLOMBIA	18.678	-9,2	20.578	-13,5	23.777	12,2	21.190	10,0	19.271
127	DFL	18.247	4,5	17.463	0,2	17.422	-3,2	17.996	9,0	16.506
128	TEXIM	17.477	13,1	15.452	-5,0	16.272	-4,0	16.953	-1,0	17.125
129	SOLUTRA DE COLOMBIA	17.411	22,1	14.264	25,7	11.346	0,6	11.276	2,8	10.972
130	COMERCIALIZADORA DISTRILLANTAS	17.116	22,8	13.943	16,7	11.949	2,8	11.623	3,5	11.227
131	DISTRIBUIDORA COLDIESEL	16.792	-2,6	17.240	5,2	16.381	-2,9	16.869	13,4	14.881
132	SURTIRETENES Y RODAMIENTOS	16.203	-14,2	18.874	17,2	16.103	7,5	14.976	0,0	14.978
133	LUBRILLANTAS EL DORADO	15.821	-7,4	17.091	-1,3	17.313	-20,3	21.719	-7,9	23.584
134	MUNDIAL DE FILTROS Y ACEITES	15.786	11,0	14.223	5,2	13.517	1,5	13.314	20,2	11.075
	EQUITEL 7/	13.139	42,4	9.227	-9,9	10.243	-17,4	12.402	-31,6	18.130
	GAF INTERNATIONAL 7/	4.840	-41,9	8.335	-61,6	21.701	3,8	20.902	54,3	13.548
	RTMX 27/			22.338	45,8	15.321	-4,6	16.062	1,8	15.779
	TOTAL LÍDERES	8.329.393	7,8	7.724.265	9,6	7.046.649	-1,4	7.146.653	8,8	6.570.260

1/ En 2011 Coexito y Johnson Controls Power Solutions conformaron un joint venture cuyo nombre fue Mac-Johnson Controls Colombia. En 2019 Johnson Controls fue comprado por Brookfield Business Partners y Mac-Johnson Controls Colombia cambió su razón social a Clarios Andina y Mac del Pacífico la cambió a Clarios del Pacífico. Coéxito es el distribuidor de llantas Hankook.

2/ Joint venture entre Fanalca de Colombia y Marcopolo de Brasil.

3/ Pertenece a Groupe Michelin.

4/ Filial de Colmotores (General Motors).

5/ Baterías Williard es una subordinada de Pélaez Hermanos.

6/ Comercializa llantas Continental, Hankook y General Tire.

7/ Pertenece a la Organización Equitel. GAF International era antes Soluciones Productivas.

8/ Pertenece a los mismos dueños de Gecolsa. Además de autopartes Caterpillar, es distribuidor de New Holland.

9/ Comercializa llantas Kumho, Zeta y Ovation.

10/ Comercializa llantas Good Year.

11/ Pertenece a Yasaki Group.

12/ Pertenece al Grupo Chaidneme, al igual que Chaneme Comercial (distribuidor vehículos automotores).

13/ Pertenece a Distribuidora Nissan.

14/ Comercializa llantas Nankang, Bridgestone Firestone, Boto, Highfly y Longmarch.

15/ Comercializa llantas Good Ride, Linglong Tire y Thunderer.

16/ Pertenece a Importadoras Asociadas.

17/ Comercializa llantas Michelin.

18/ Antes era Multillantas Grimaldi.

19/ Pertenece a Pirelli & C.

20/ Corresponde a Almacén Rodamientos.

21/ Pertenece a los mismos dueños.

22/ Corresponde a Distribuidora de Rodamientos.

23/ Corresponde a Importadora Nacional de Llantas. Comercializa llantas Dunlop y Toyo.

24/ Pertenece a Dana Corporation.

25/ Antes era Tecniensables Automotrices.

26/ Pertenece a Bica Group.

27/ Pertenece a Sofasa Renault. Canceló su registro mercantil.

FUENTE: Elaborado por LaNota.com con información de Superintendencia de Sociedades, Cámaras de Comercio y empresas.

LaNota.com Copyright

sergiosan242@hotmail.com

COLOMBIA: ACCESSORIES AND AUTOPARTS LEADERS
(US\$ millions)*

	SALES 2019	%	SALES 2018	%	SALES 2017	%	SALES 2016	%	SALES 2015	
1	COÉXITO 1/	156,91	-4,9	164,95	4,2	158,29	6,4	148,70	1,0	147,20
2	CLARIOS ANDINA 1/	135,43	-14,2	157,90	10,8	142,46	13,2	125,81	3,9	121,04
3	SUPERPOLO 2/	104,31	52,1	68,58	26,7	54,12	-26,1	73,28	2,9	71,20
4	GOODYEAR DE COLOMBIA	102,47	-8,4	111,83	36,6	81,85	-11,8	92,81	-5,0	97,71
5	C.I. TOYOTA TSUSHO COLOMBIA	78,91	-9,2	86,91	60,2	54,26	57,5	34,45	-28,0	47,82
6	ICOLLANTAS (MICHELIN) 3/	73,21	-12,7	83,87	-8,1	91,28	-5,6	96,67	-17,4	117,03
7	ZOFICOL 4/	65,62	-8,5	71,75	20,0	59,78	-24,4	79,10	-1,5	80,33
8	BUSSCAR DE COLOMBIA	65,12	43,5	45,38	86,2	24,37	-29,1	34,40	-37,0	54,61
9	BATERÍAS WILLARD 5/	56,96	-8,6	62,29	9,1	57,09	13,9	50,13	5,7	47,40
10	INTERLLANTAS 6/	53,20	1,5	52,44	6,1	49,44	-1,8	50,35	-6,4	53,80
11	PELÁEZ HERMANOS 5/	48,56	-3,9	50,52	2,9	49,10	3,1	47,61	10,7	42,99
12	CUMANDES 7/	45,81	5,5	43,41	22,0	35,57	9,6	32,46	-9,7	35,94
13	BRIDGESTONE FIRESTONE	43,62	-6,1	46,45	-8,3	50,63	3,2	49,08	-14,0	57,04
14	NATIONAL TRUCK SERVICE 8/	40,90	4,5	39,15	11,2	35,21	3,6	33,99	-11,2	38,28
15	REDLLANTAS 9/	38,34	7,5	35,67	-7,5	38,58	11,8	34,51	11,9	30,83
16	HANKOOK TIRE COLOMBIA 1/	35,92	4,8	34,26	-20,2	42,95	211,0	13,81	n.d.	n.d.
17	AUTOMUNDIAL 10/	35,61	-2,6	36,55	-3,1	37,71	-26,0	50,95	9,0	46,74
18	CONTINENTAL TIRE COLOMBIA	34,71	-1,3	35,16	2,2	34,39	17,9	29,17	52,9	19,07
19	YAZAKI CIEMEL 11/	34,26	-7,4	37,02	24,1	29,84	6,2	28,09	-20,5	35,34
20	INCOLBEST 12/	33,66	-13,6	38,96	5,8	36,83	8,4	33,99	-2,8	34,95
21	TALLERES AUTORIZADOS 13/	31,99	-5,0	33,67	4,5	32,24	-11,3	36,36	0,3	36,26
22	REENCAFE 14/	29,94	0,2	29,88	22,8	24,35	5,0	23,19	3,5	22,42
23	IMPORTADORA CALI	25,51	-0,3	25,59	5,0	24,37	4,2	23,38	6,0	22,06
24	AUTOFAX 15/	24,50	-10,7	27,43	5,5	26,00	20,4	21,61	0,3	21,54
25	YAZAKI CIEMEL FTZ 11/	23,75	-12,0	26,98	3,2	26,15	-3,3	27,04	-26,9	36,98
26	SERVIKOM	22,76	4,6	21,77	35,1	16,12	-11,5	18,21	-28,1	25,32
27	RESORTES HÉRCULES	20,38	-0,9	20,57	17,4	17,53	9,6	15,99	-0,7	16,10
28	IMPORTADORA CELESTE 16/	20,26	-11,0	22,76	-0,3	22,84	2,7	22,23	4,3	21,33
29	DISMACOR 17/	19,42	-9,9	21,55	5,9	20,35	10,7	18,39	-4,6	19,28
30	KAL TIRE SUCURSAL COLOMBIA 18/	18,95	0,3	18,90	7,0	17,66	37,0	12,89	-11,4	14,54
31	INNOVATEQ	18,92	-7,8	20,52	20,6	17,02	7,2	15,88	-12,6	18,17
32	GABRIEL DE COLOMBIA 12/	18,89	-17,5	22,90	4,4	21,93	-12,5	25,07	-17,9	30,53
33	TARSON Y CÍA	18,74	12,4	16,67	16,4	14,32	-1,8	14,58	-2,0	14,89
34	MERQUELLANTAS	18,71	-1,6	19,02	6,9	17,80	8,4	16,42	-9,7	18,18
35	PROMETEON TYRE GROUP 19/	18,61	4,2	17,86	-12,3	20,37	-14,6	23,86	-37,0	37,87
36	ARSA 20/	18,50	-2,1	18,91	5,9	17,85	1,1	17,65	2,5	17,23
37	BONEM 12/	17,36	-15,3	20,50	-2,6	21,06	-0,9	21,25	11,8	19,01
38	TRIMCO 21/	17,08	-23,9	22,45	38,7	16,18	3,5	15,64	-10,0	17,38
39	IMPORTADORA NIPÓN 16/	16,48	-4,4	17,24	14,7	15,03	24,3	12,09	23,3	9,81
40	IMAL 12/	16,22	-7,0	17,45	22,6	14,23	-1,9	14,50	-9,8	16,07
41	ESPUMILATEX	16,08	-13,6	18,62	0,2	18,58	5,9	17,55	-12,7	20,11
42	SOUND EXPRESS	16,04	1,5	15,81	18,3	13,36	67,1	8,00	11,2	7,19
43	PROCAR INVERSIONES	16,00	-1,7	16,28	12,1	14,53	-10,0	16,14	5,0	15,38
44	OBYCO	15,88	-9,6	17,56	6,9	16,42	8,3	15,17	0,2	15,14
45	CARROCERÍAS JGB	15,18	7,8	14,09	35,5	10,40	-8,7	11,39	-10,8	12,77
46	DISPARTES	14,68	-0,7	14,79	-2,1	15,10	5,9	14,26	7,7	13,25
47	FERTRAC	14,54	19,3	12,18	25,2	9,73	31,1	7,42	11,5	6,66
48	ACUMULADORES DUNCAN	14,23	-4,5	14,89	10,5	13,48	1,9	13,22	-5,4	13,97
49	MADEAL 12/	14,04	-24,5	18,59	-1,3	18,83	21,5	15,49	-22,0	19,87
50	UMO	13,75	1,1	13,60	2,6	13,26	-3,2	13,70	-28,7	19,20
51	IMPORTADORA JAPÓN 16/	13,51	1,8	13,26	20,0	11,05	1,3	10,91	16,2	9,38
52	AGROINDUSTRIALES CAÑAVERALEJO	13,45	-3,7	13,97	-1,0	14,12	18,1	11,96	-1,5	12,13
53	INCONCAR	12,96	19,4	10,85	28,1	8,47	85,2	4,57	-34,7	7,00
54	ROMARCO	12,65	11,1	11,39	61,8	7,04	-50,1	14,12	11,6	12,65
55	REINDUSTRIAS	12,64	-2,1	12,91	18,6	10,88	-21,3	13,83	-12,0	15,71

COLOMBIA: ACCESSORIES AND AUTOPARTS LEADERS
(US\$ millions)*

	SALES 2019	%	SALES 2018	%	SALES 2017	%	SALES 2016	%	SALES 2015	
56	OMNI PARTS	12,28	30,8	9,39	33,8	7,01	44,5	4,86	40,4	3,46
57	COFRE 12/	12,21	-12,7	13,99	6,9	13,08	5,2	12,44	-13,5	14,38
58	ZF SERVICES BOGOTÁ	11,61	125,9	5,14	4,7	4,91	143,7	2,02	44,5	1,39
59	RODAMUNDI	11,31	9,3	10,35	5,1	9,85	3,3	9,53	13,5	8,40
60	DONALDSON COLOMBIA	11,10	-12,3	12,66	20,2	10,53	8,7	9,69	213,5	3,09
61	COLAUTO	10,91	-13,4	12,60	-8,4	13,76	-9,2	15,15	-16,7	18,20
62	CENTRAL DE RODAMIENTOS	10,87	7,9	10,07	4,5	9,64	7,3	8,98	23,3	7,28
63	AUTOCENTRO CAPRI	10,73	-2,1	10,96	5,3	10,41	6,4	9,79	8,8	8,99
64	IMPORTADORA LAS TRACTOMULAS	10,64	1,0	10,53	26,7	8,31	2,4	8,12	-9,3	8,95
65	FRACO	10,48	3,5	10,13	16,8	8,67	-1,0	8,76	-2,2	8,96
66	PIRELLI TYRE COLOMBIA 19/	10,43	6,7	9,77	8,3	9,02	-18,7	11,10	n.d.	n.d.
67	TERMILLANTAS	10,31	-0,5	10,36	13,7	9,12	-7,5	9,86	-7,1	10,62
68	ALLMARK COMERCIAL COLOMBIA	10,17	-2,0	10,38	7,3	9,67	-14,4	11,30	-1,9	11,52
69	CLARIOS DEL PACÍFICO 1/	10,04	-2,3	10,28	-4,7	10,78	-1,5	10,95	n.d.	n.d.
70	GLOBOLLANTAS	9,85	-3,8	10,24	-8,4	11,17	12,4	9,94	13,1	8,79
71	SAFRENOS RANGEL	9,83	11,0	8,86	10,9	7,98	17,9	6,77	14,6	5,91
72	INTERNATIONAL PARTS SERVICE	9,67	27,0	7,62	22,7	6,21	153,8	2,45	-9,2	2,69
73	LLANTAS UNIDAS	9,19	-19,9	11,48	-23,7	15,05	-30,9	21,76	31,2	16,59
74	RENOBOY	9,08	-8,3	9,90	-1,6	10,06	7,5	9,37	5,3	8,89
75	IMCOLPARTES	9,03	26,1	7,16	35,1	5,30	12,5	4,71	2,0	4,62
76	DISROD 22/	8,99	-3,1	9,28	-1,2	9,40	3,5	9,08	-1,8	9,25
77	SERVIREENCAUCHE DE COLOMBIA	8,96	33,9	6,69	43,7	4,66	23,3	3,78	10,2	3,43
78	CASA BURALGO	8,94	-2,4	9,16	14,1	8,03	-18,3	9,83	4,8	9,38
79	IMLLA 23/	8,93	-4,6	9,36	-16,2	11,16	3,3	10,81	-10,0	12,01
80	INTEGRANDO	8,80	-0,7	8,87	18,4	7,49	12,9	6,64	0,4	6,61
81	COLSAISA	8,78	-2,0	8,96	41,1	6,35	44,2	4,40	14,1	3,86
82	TRANSEJES 24/	8,64	-0,8	8,71	1,9	8,55	0,6	8,50	-43,8	15,12
83	INDUSTRIAS JAPAN	8,37	-4,7	8,78	2,6	8,56	1,1	8,47	-9,9	9,40
84	IMPORTADORA LLANTAS ESPECIALES	8,34	-7,4	9,01	24,8	7,22	11,3	6,48	-10,0	7,20
85	IMPORTACIONES REYPAR	8,22	-2,8	8,46	14,2	7,41	-0,1	7,42	11,5	6,65
86	TRANSAIRE	8,03	-5,9	8,53	50,7	5,66	-21,2	7,18	-1,9	7,32
87	MERCALLANTAS	7,94	-43,0	13,94	8,2	12,88	-6,5	13,78	-6,3	14,70
88	INDUFAROS	7,93	-14,3	9,25	-9,3	10,20	-6,7	10,93	1,7	10,75
89	KIMAUTOS 16/	7,77	-4,6	8,15	-9,0	8,95	5,9	8,45	n.d.	n.d.
90	MONTECARLO MOTORS	7,74	18,9	6,51	-0,9	6,56	1,6	6,46	8,4	5,96
91	UCAYALI	7,66	-34,3	11,66	-16,5	13,97	2,6	13,61	-2,2	13,92
92	JAPONESA DE REPUESTOS	7,59	-0,9	7,65	-5,1	8,06	10,4	7,30	10,3	6,62
93	AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	7,54	-0,3	7,56	45,6	5,19	-6,4	5,54	-16,7	6,66
94	CASA LÓPEZ	7,52	0,6	7,48	-10,9	8,40	-17,4	10,16	-8,7	11,14
95	T.H. DE COLOMBIA 24/	7,48	-30,6	10,78	16,8	9,22	50,0	6,15	-23,1	8,00
96	PREMIUM FILTERS	7,43	3,5	7,18	12,9	6,36	6,0	6,00	6,8	5,61
97	MOLPARTES	7,41	7,3	6,90	12,2	6,15	18,1	5,21	19,5	4,36
98	MUNDIAL DE PARTES	7,39	-15,5	8,74	-13,8	10,15	14,6	8,85	0,1	8,84
99	TECNIRUEDAS COLOMBIA 25/	7,25	-7,9	7,88	-8,4	8,60	0,2	8,59	17,9	7,29
100	TECNIFIL	7,20	2,7	7,01	6,9	6,55	7,7	6,09	6,2	5,73
101	MOTORES JAPONESES	7,05	-6,6	7,55	-2,2	7,72	5,7	7,31	11,8	6,53
102	LUBRIRETENES Y RODAMIENTOS	6,95	-6,0	7,40	0,9	7,33	-27,3	10,08	-21,0	12,77
103	ALCIDES ARÉVALO	6,93	-13,2	7,99	10,3	7,24	7,1	6,76	4,6	6,47
104	VIPAL COLOMBIA	6,89	-9,4	7,60	-0,8	7,66	14,8	6,67	5,0	6,36
105	CARROCERÍAS PANAMERICANA	6,78	27,7	5,31	9,3	4,85	-2,5	4,98	55,3	3,21
106	TOPLLANTAS	6,69	8,5	6,16	-3,3	6,37	19,6	5,32	72,5	3,09
107	LLANTAS & TIRES	6,66	-2,8	6,85	4,6	6,56	5,1	6,24	20,6	5,17
108	INDUSTRIAS FAACA COLOMBIA	6,63	-35,3	10,24	-9,3	11,29	28,7	8,77	0,1	8,76
109	TELLANTAS Y CÍA	6,59	-13,3	7,60	-1,4	7,71	16,1	6,64	-9,8	7,36
110	LLANTAS NARIÑO	6,56	12,1	5,86	-16,3	7,00	-21,0	8,86	13,3	7,82

COLOMBIA: ACCESSORIES AND AUTOPARTS LEADERS
(US\$ millions)*

	SALES 2019	%	SALES 2018	%	SALES 2017	%	SALES 2016	%	SALES 2015
111 DILLANCOL	6,56	8,1	6,06	8,7	5,58	-5,1	5,88	-17,6	7,14
112 ABASTECIMIENTOS INDUSTRIALES	6,56	8,3	6,05	12,8	5,37	-6,6	5,75	1,8	5,65
113 MUELLES Y FRENOS SIMÓN BOLÍVAR	6,36	12,7	5,65	18,6	4,76	21,6	3,92	11,1	3,53
114 JARBET	6,27	-22,5	8,09	-10,5	9,04	14,2	7,92	12,7	7,02
115 PROPARTES	6,24	9,9	5,68	1,3	5,61	-16,7	6,73	-15,0	7,92
116 COMERCIALIZADORA FRANIG	6,10	-5,0	6,42	-11,7	7,27	10,9	6,56	-4,0	6,83
117 IMPORSA	6,07	-4,1	6,33	3,8	6,10	-5,5	6,45	11,6	5,78
118 DEPOLUJO	6,07	2,2	5,94	11,8	5,31	-2,5	5,45	12,4	4,85
119 MULTIPARTES DE COLOMBIA	5,97	-6,4	6,38	-12,3	7,28	-11,0	8,17	-14,0	9,51
120 DCN	5,91	3,0	5,74	5,1	5,46	6,0	5,15	13,9	4,52
121 SAUTO ANDINA	5,86	-14,1	6,83	8,7	6,28	-13,5	7,26	22,2	5,94
122 ACOSTALLANTAS	5,84	-12,3	6,65	9,6	6,07	-17,7	7,38	-2,1	7,54
123 THERMOFORM 21/	5,81	15,9	5,01	10,4	4,54	-2,9	4,68	-5,7	4,96
124 BIG 26/	5,79	-12,1	6,59	14,9	5,73	-4,6	6,01	-4,5	6,29
125 IMPORTADORA SUR ALPINE	5,79	-8,8	6,34	1,7	6,23	5,9	5,89	3,8	5,67
126 TITAN TIRE DE COLOMBIA	5,69	-18,2	6,96	-13,6	8,06	16,2	6,94	-1,3	7,03
127 DFL	5,56	-5,9	5,91	0,1	5,90	0,2	5,89	-2,1	6,02
128 TEXIM	5,33	1,9	5,23	-5,2	5,51	-0,6	5,55	-11,1	6,25
129 SOLUTRA DE COLOMBIA	5,30	9,9	4,83	25,5	3,84	4,2	3,69	-7,8	4,00
130 COMERCIALIZADORA DISTRILLANTAS	5,22	10,6	4,72	16,5	4,05	6,4	3,80	-7,1	4,09
131 DISTRIBUIDORA COLDIESEL	5,12	-12,3	5,83	5,1	5,55	0,5	5,52	1,7	5,43
132 SURTIRETENES Y RODAMIENTOS	4,94	-22,7	6,39	17,0	5,46	11,3	4,90	-10,3	5,46
133 LUBRILLANTAS EL DORADO	4,82	-16,6	5,78	-1,5	5,87	-17,5	7,11	-17,3	8,60
134 MUNDIAL DE FILTROS Y ACEITES	4,81	0,0	4,81	5,0	4,58	5,1	4,36	7,9	4,04
EQUITEL 7/	4,00	28,3	3,12	-10,1	3,47	-14,5	4,06	-38,6	6,61
GAF INTERNATIONAL 7/	1,47	-47,7	2,82	-61,7	7,35	7,5	6,84	38,5	4,94
RTMX 27/			7,56	45,6	5,19	-1,3	5,26	-8,6	5,75
TOTAL LÍDERES	2.538	-2,9	2.613	9,4	2.388	2,1	2.339	-2,4	2.396

* Average exchange rates: 2019 (Col\$ 3.282) – 2018 (Col\$ 2.956) – 2017 (Col\$ 2.951) – 2016 (Col\$ 3.055) – 2015 (Col\$ 2.742)

1/ In 2011 Coexito y Johnson Controls Power Solutions formed a joint venture with the name of Mac-Johnson Controls Colombia. In 2019 Johnson Controls were bought by Brookfield Business Partners and Mac-Johnson Controls Colombia changed its business name to Clarios Andina and Mac del Pacifico changed its name to Clarios del Pacífico. Coéxito is the Hankook tires distributor in Colombia.

2/ Joint venture between Fanalca of Colombia and Marcopolo of Brazil.

3/ Belongs to Groupe Michelin

4/ Subsidiary of Colomotores (General Motors).

5/ Baterías Williard is a subordinate of Pélaez Hermanos.

5/ It sells Continental, General Tire and Hankook tires.

7/ Belong to Organización Equitel. GAF International was before Soluciones Productivas.

3/ Belongs to the same owners of Gecolsa (machinery and equipment). It distributes Cartepillar and New Holland products.

3/ It sells Kumho, Zeta and Ovation tires.

10/ It sells Kumho, Zeta and Ovation tires.

11/ Belong to Yasaki Group.

12/ Belong to Grupo Chaidneme, which is also the owner of Chaneme Comercial (motor vehicles distributor).

13/ Belongs to Distribuidora Nissan.

14/ It sells Nankang, Bridgestone Firestone, Boto, Highfly and Longmarch tires.

15/ It sells Good Ride, Linglong Tire and Thunderer tires.

16/ Belong to Importadoras Asociadas.

17/ It sells Michelin tires.

18/ Before it was Multillantas Grimaldi.

19/ Belong to Pirelli & C.

20/ It corresponds to Almacén Rodamientos.

21/ Belong to the same owners.

22/ It corresponds to Distribuidora de Rodamientos.

23/ It corresponds to Importadora Nacional de Llantas. It sells Dunlop and Toyo tires.

24/ Belong to Dana Corporation.

25/ Before it was Tecniensambles Automotrices.

26/ Belongs to Bica Group.

27/ Belongs to Sofasa Renault. It canceled its working permit.

^UENTE: Elaborado por LaNota.com con información de Superintendencia de Sociedades, Cámaras de Comercio y empresas.

LaNota.com Copyright

sergiosan242@hotmail.com

**COLOMBIA: CRECIMIENTO VENTAS LÍDERES AUTOPARTES Y ACCESORIOS
VEHÍCULOS 2016–2019**
(Promedio anual –%)

		CRECIMIENTO COL\$	CRECIMIENTO US\$
1	ZF SERVICES BOGOTÁ	88,0	79,7
2	DONALDSON COLOMBIA	68,0	57,5
3	INTERNATIONAL PARTS SERVICE	52,6	48,6
4	OMNI PARTS	43,8	37,4
5	SERVIREENCAUCHE DE COLOMBIA	33,6	27,8
6	TOPLLANTAS	31,3	24,3
7	CARROCERÍAS PANAMERICANA	29,6	22,4
8	COLSAISA	29,2	24,4
9	SOUND EXPRESS	29,1	24,5
10	INCONCAR	28,2	24,5
11	FERTRAC	27,2	21,8
12	IMCOLPARTES	24,4	18,9
13	CONTINENTAL TIRE COLOMBIA	24,1	17,9
14	C.I. TOYOTA TSUSHO COLOMBIA	23,4	20,1
15	MUELLES Y FRENOS SIMÓN BOLÍVAR	21,3	16,0
16	BUSSCAR DE COLOMBIA	21,1	15,9
17	SUPERPOLO	20,5	13,9
18	MOLPARTES	19,7	14,3
19	IMPORTADORA NIPÓN	19,6	14,5
20	SAFRENOS RANGEL	19,0	13,6
21	CENTRAL DE RODAMIENTOS	16,4	10,7
22	IMPORTADORA JAPÓN	15,2	9,9
23	ROMARCO	14,5	8,6
24	RODAMUNDI	13,2	7,8
25	SOLUTRA DE COLOMBIA	12,8	8,0
26	REENCAFE	12,7	7,8
27	MONTECARLO MOTORS	12,5	7,0
28	INTEGRANDO	12,4	7,7
29	KAL TIRE SUCURSAL COLOMBIA	12,4	8,2
30	PREMIUM FILTERS	12,4	7,3
31	DCN	12,2	7,0
32	LLANTAS & TIRES	12,1	6,9
33	CUMANDES	11,5	6,9
34	COMERCIALIZADORA DISTRILLANTAS	11,4	6,6
35	TARSON Y CÍA	11,4	6,2
36	DEPOLUJO	11,2	6,0
37	REDLLANTAS	11,2	5,9
38	RESORTES HÉRCULES	11,0	6,3
39	TECNIFIL	10,9	5,9
40	IMPORTACIONES REYPAR	10,8	5,7
41	RTMX	10,7	8,9
42	CARROCERÍAS JGB	10,7	5,9
43	TRANSAIRE	10,2	5,4
44	AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	9,9	5,5
45	IMPORTADORA LAS TRACTOMULAS	9,8	5,2
46	BATERÍAS WILLARD	9,7	5,0
47	THERMOFORM	9,5	4,4
48	AUTOCENTRO CAPRI	9,5	4,6
49	MUNDIAL DE FILTROS Y ACEITES	9,5	4,5
50	ABASTECIMIENTOS INDUSTRIALES	9,2	4,1

LaNota.com Copyright

sergiosan242@hotmail.com

**COLOMBIA: CRECIMIENTO VENTAS LÍDERES AUTOPARTES Y ACCESORIOS
VEHÍCULOS 2015–2018**
(Promedio anual –%)

		CRECIMIENTO COL\$	CRECIMIENTO US\$
51	FRACO	9,1	4,3
52	IMPORTADORA LLANTAS ESPECIALES	8,9	4,7
53	JAPONESA DE REPUESTOS	8,7	3,7
54	IMPORTADORA CALI	8,7	3,7
55	GLOBOLLANTAS	8,3	3,3
56	AUTOFAX	8,2	3,9
57	PELÁEZ HERMANOS	8,2	3,2
58	CLARIOS ANDINA	7,9	3,4
59	DISPART	7,6	2,7
60	AGROINDUSTRIALES CAÑAVERALEJO	7,5	3,0
61	GOODYEAR DE COLOMBIA	7,4	2,9
62	MOTORES JAPONESES	7,1	2,2
63	VIPAL COLOMBIA	6,9	2,4
64	ALCIDES ARÉVALO	6,7	2,2
65	ARSA	6,6	1,8
66	NATIONAL TRUCK SERVICE	6,6	2,0
67	IMPORSA	6,5	1,4
68	COÉXITO	6,3	1,7
69	PROCAR INVERSIONES	6,3	1,3
70	T.H. DE COLOMBIA	6,2	3,3
71	INNOVATEQ	6,0	1,8
72	SAUTO ANDINA	6,0	0,8
73	OBYCO	5,9	1,4
74	TRIMCO	5,9	2,1
75	TECNIRUEDAS COLOMBIA	5,5	0,4
76	MERQUELLANTAS	5,4	1,0
77	RENOBOY	5,4	0,7
78	IMAL	5,3	1,0
79	IMPORTADORA SUR ALPINE	5,3	0,7
80	ACUMULADORES DUNCAN	5,2	0,6
81	DISMACOR	4,8	0,5
82	CASA BURALGO	4,6	-0,5
83	YAZAKI CIEMEL	4,5	0,6
84	INTERLLANTAS	4,5	-0,2
85	TERMILLANTAS	4,3	-0,4
86	SERVIKOM	4,3	0,0
87	DISROD	4,0	-0,7
88	INCOLBEST	3,7	-0,6
89	IMPORTADORA CELESTE	3,5	-1,1
90	DISTRIBUIDORA COLDIESEL	3,3	-1,2
91	DILLANCOL	3,1	-1,5
92	BONEM	3,0	-1,8
93	JARBET	2,9	-1,5
94	BIG	2,8	-1,6
95	LLANTAS NARIÑO	2,7	-3,0
96	SURTIRETENES Y RODAMIENTOS	2,6	-1,2
97	DFL	2,6	-1,9
98	ALLMARK COMERCIAL COLOMBIA	2,1	-2,7
99	COMERCIALIZADORA FRANIG	2,0	-2,5
100	TELLANTAS Y CÍA	1,9	-2,1

**COLOMBIA: CRECIMIENTO VENTAS LÍDERES AUTOPARTES Y ACCESORIOS
VEHÍCULOS 2015–2018**
(Promedio anual –%)

		CRECIMIENTO COL\$	CRECIMIENTO US\$
101	TALLERES AUTORIZADOS	1,9	-2,9
102	INDUSTRIAS JAPAN	1,6	-2,7
103	ZOFICOL	1,1	-3,6
104	TEXIM	0,8	-3,8
105	MUNDIAL DE PARTES	0,6	-3,6
106	COFRE	0,5	-3,5
107	REINDUSTRIAS	0,4	-4,2
108	TITAN TIRE DE COLOMBIA	-0,1	-4,2
109	PROPARTES	-0,3	-5,1
110	INDUSTRIAS FAACA COLOMBIA	-0,4	-3,9
111	AUTOMUNDIAL	-0,5	-5,7
112	ESPUMLATEX	-1,1	-5,1
113	ACOSTALLANTAS	-1,1	-5,6
114	BRIDGESTONE FIRESTONE	-2,1	-6,3
115	IMLLA	-2,5	-6,9
116	INDUFAROS	-2,6	-7,2
117	UMO	-3,0	-7,1
118	MADEAL	-3,3	-6,6
119	EQUITEL	-4,1	-8,7
120	CASA LÓPEZ	-4,4	-9,1
121	LLANTAS UNIDAS	-5,4	-10,8
122	YAZAKI CIEMEL FTZ	-6,0	-9,7
123	MULTIPARTES DE COLOMBIA	-6,6	-10,9
124	ICOLLANTAS (MICHELIN)	-7,0	-10,9
125	GABRIEL DE COLOMBIA	-7,0	-10,9
126	TRANSEJES	-7,0	-10,5
127	COLAUTO	-7,9	-11,9
128	MERCALLANTAS	-8,4	-11,9
129	UCAYALI	-8,8	-12,6
130	LUBRIRETENES Y RODAMIENTOS	-9,1	-13,4
131	LUBRILLANTAS EL DORADO	-9,2	-13,2
132	PROMETEON TYRE GROUP	-10,9	-14,9
133	GAF INTERNATIONAL	-11,4	-15,9
	HANKOOK TIRE COLOMBIA	n.d.	n.d.
	PIRELLI TYRE COLOMBIA	n.d.	n.d.
	CLARIOS DEL PACÍFICO	n.d.	n.d.
	KIMAUTOS	n.d.	n.d.
	TOTAL LÍDERES	6,2	1,6

Para efectos de comparación 2016-2019:

Variación real promedio anual PIB: 2.4%

Variación promedio anual inflación consumidor: 4.2%

Variación promedio anual devaluación Col\$ frente a US\$: 4.8%

FUENTE: Cuadros 1 y 2.

**COLOMBIA: EMPLEO DIRECTO E INGRESOS POR EMPLEADO LÍDERES AUTOPARTES Y
ACCESORIOS VEHÍCULOS 2019**

	Ingresos (\$ millones)	Revenue (US\$ millions)*	Empleo directo	Ingresos por empleado (\$ millones)	ingresos por empleado (US\$)	
1	COÉXITO	514.982	156,91	1.227	420	127.882
2	CLARIOS ANDINA	444.474	135,43	558	797	242.702
3	SUPERPOLO	342.350	104,31	2.009	170	51.922
4	GOODYEAR DE COLOMBIA	336.301	102,47	459	733	223.243
5	C.I. TOYOTA TSUSHO COLOMBIA	258.989	78,91	11	23.544	7.173.818
6	ICOLLANTAS (MICHELIN)	240.287	73,21	62	3.876	1.180.863
7	ZOFICOL	215.364	65,62	137	1.572	478.975
8	BUSSCAR DE COLOMBIA	213.711	65,12	1.722	124	37.814
9	BATERÍAS WILLARD	186.943	56,96	479	390	118.914
10	INTERLLANTAS	174.607	53,20	207	844	257.012
11	PELÁEZ HERMANOS	159.374	48,56	343	465	141.575
12	CUMANDES	150.334	45,81	444	339	103.165
13	BRIDGESTONE FIRESTONE	143.166	43,62	36	3.977	1.211.709
14	NATIONAL TRUCK SERVICE	134.246	40,90	230	584	177.842
15	REDLLANTAS	125.844	38,34	99	1.271	387.311
16	HANKOOK TIRE COLOMBIA	117.880	35,92	14	8.420	2.565.514
17	AUTOMUNDIAL	116.856	35,61	590	198	60.348
18	CONTINENTAL TIRE COLOMBIA	113.914	34,71	16	7.120	2.169.286
19	YAZAKI CIEMEL	112.454	34,26	1.066	105	32.142
20	INCOLBEST	110.480	33,66	554	199	60.762
21	TALLERES AUTORIZADOS	105.001	31,99	1.193	88	26.817
22	REENCAFE	98.247	29,94	120	819	249.459
23	IMPORTADORA CALI	83.734	25,51	205	408	124.454
24	AUTOFAX	80.411	24,50	141	570	173.763
25	YAZAKI CIEMEL FTZ	77.932	23,75	35	2.227	678.433
26	SERVIKOM	74.698	22,76	37	2.019	615.129
27	RESORTES HÉRCULES	66.902	20,38	294	228	69.335
28	IMPORTADORA CELESTE	66.489	20,26	318	209	63.707
29	DISMACOR	63.725	19,42	134	476	144.899
30	KAL TIRE SUCURSAL COLOMBIA	62.194	18,95	262	237	72.329
31	INNOVATEQ	62.089	18,92	104	597	181.905
32	GABRIEL DE COLOMBIA	61.988	18,89	216	287	87.441
33	TARSON Y CÍA	61.501	18,74	45	1.367	416.421
34	MERQUELLANTAS	61.397	18,71	164	374	114.069
35	PROMETEON TYRE GROUP	61.086	18,61	21	2.909	886.302
36	ARSA	60.728	18,50	208	292	88.958
37	BONEM	56.981	17,36	160	356	108.511
38	TRIMCO	56.059	17,08	281	199	60.786
39	IMPORTADORA NIPÓN	54.086	16,48	98	552	168.160
40	IMAL	53.249	16,22	235	227	69.040
41	ESPUMLATEX	52.786	16,08	186	284	86.471
42	SOUND EXPRESS	52.644	16,04	60	877	267.338
43	PROCAR INVERSIONES	52.512	16,00	48	1.094	333.334
44	OBYCO	52.106	15,88	141	370	112.597
45	CARROCERÍAS JGB	49.836	15,18	248	201	61.229
46	DISPARTES	48.180	14,68	157	307	93.504
47	FERTRAC	47.712	14,54	56	852	259.598
48	ACUMULADORES DUNCAN	46.693	14,23	102	458	139.480
49	MADEAL	46.065	14,04	258	179	54.402
50	UMO	45.119	13,75	342	132	40.197

**COLOMBIA: EMPLEO DIRECTO E INGRESOS POR EMPLEADO LÍDERES AUTOPARTES Y
ACCESORIOS VEHÍCULOS 2019**

		Ingresos (\$ millones)	Revenue (US\$ millions)*	Empleo directo	Ingresos por empleado (\$ millones)	ingresos por empleado (US\$)
51	IMPORTADORA JAPÓN	44.329	13,51	137	324	98.589
52	AGROINDUSTRIALES CAÑAVERALEJO	44.147	13,45	73	605	184.262
53	INCONCAR	42.540	12,96	65	654	199.408
54	ROMARCO	41.512	12,65	228	182	55.475
55	REINDUSTRIAS	41.481	12,64	115	361	109.904
56	OMNI PARTS	40.287	12,28	83	485	147.893
57	COFRE	40.071	12,21	207	194	58.982
58	ZF SERVICES BOGOTÁ	38.113	11,61	9	4.235	1.290.299
59	RODAMUNDI	37.131	11,31	95	391	119.091
60	DONALDSON COLOMBIA	36.423	11,10	13	2.802	853.682
61	COLAUTO	35.822	10,91	291	123	37.508
62	CENTRAL DE RODAMIENTOS	35.660	10,87	107	333	101.545
63	AUTOCENTRO CAPRI	35.208	10,73	75	469	143.034
64	IMPORTADORA LAS TRACTOMULAS	34.913	10,64	48	727	221.621
65	FRACO	34.389	10,48	285	121	36.765
66	PIRELLI TYRE COLOMBIA	34.227	10,43	12	2.852	869.059
67	TERMILLANTAS	33.849	10,31	68	498	151.671
68	ALLMARK COMERCIAL COLOMBIA	33.385	10,17	118	283	86.205
69	CLARIOS DEL PACÍFICO	32.964	10,04	71	464	141.461
70	GLOBOLLANTAS	32.324	9,85	31	1.043	317.701
71	SAFRENOS RANGEL	32.264	9,83	49	658	200.627
72	INTERNATIONAL PARTS SERVICE	31.739	9,67	65	488	148.780
73	LLANTAS UNIDAS	30.166	9,19	102	296	90.112
74	RENOBOY	29.805	9,08	122	244	74.438
75	IMCOLPARTES	29.645	9,03	42	706	215.062
76	DISROD	29.512	8,99	117	252	76.855
77	SERVIREENCAUCHE DE COLOMBIA	29.418	8,96	48	613	186.738
78	CASA BURALGO	29.351	8,94	84	349	106.464
79	IMLLA	29.309	8,93	45	651	198.451
80	INTEGRANDO	28.896	8,80	345	84	25.520
81	COLSAISA	28.832	8,78	65	444	135.153
82	TRANSEJES	28.373	8,64	40	709	216.125
83	INDUSTRIAS JAPAN	27.462	8,37	352	78	23.771
84	IMPORTADORA LLANTAS ESPECIALES	27.379	8,34	42	652	198.623
85	IMPORTACIONES REYPAR	26.993	8,22	26	1.038	316.325
86	TRANSAIRE	26.350	8,03	98	269	81.925
87	MERCALLANTAS	26.051	7,94	62	420	128.025
88	INDUFAROS	26.014	7,93	98	265	80.880
89	KIMAUTOS	25.505	7,77	122	209	63.698
90	MONTECARLO MOTORS	25.397	7,74	82	310	94.370
91	UCAYALI	25.141	7,66	45	559	170.228
92	JAPONESA DE REPUESTOS	24.896	7,59	44	566	172.400
93	AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	24.730	7,54	115	215	65.522
94	CASA LÓPEZ	24.691	7,52	25	988	300.921
95	T.H. DE COLOMBIA	24.545	7,48	63	390	118.708
96	PREMIUM FILTERS	24.390	7,43	45	542	165.145
97	MOLPARTES	24.310	7,41	38	640	194.921
98	MUNDIAL DE PARTES	24.241	7,39	59	411	125.185
99	TECNIRUEDAS COLOMBIA	23.797	7,25	39	610	185.920
100	TECNIFIL	23.616	7,20	49	482	146.851

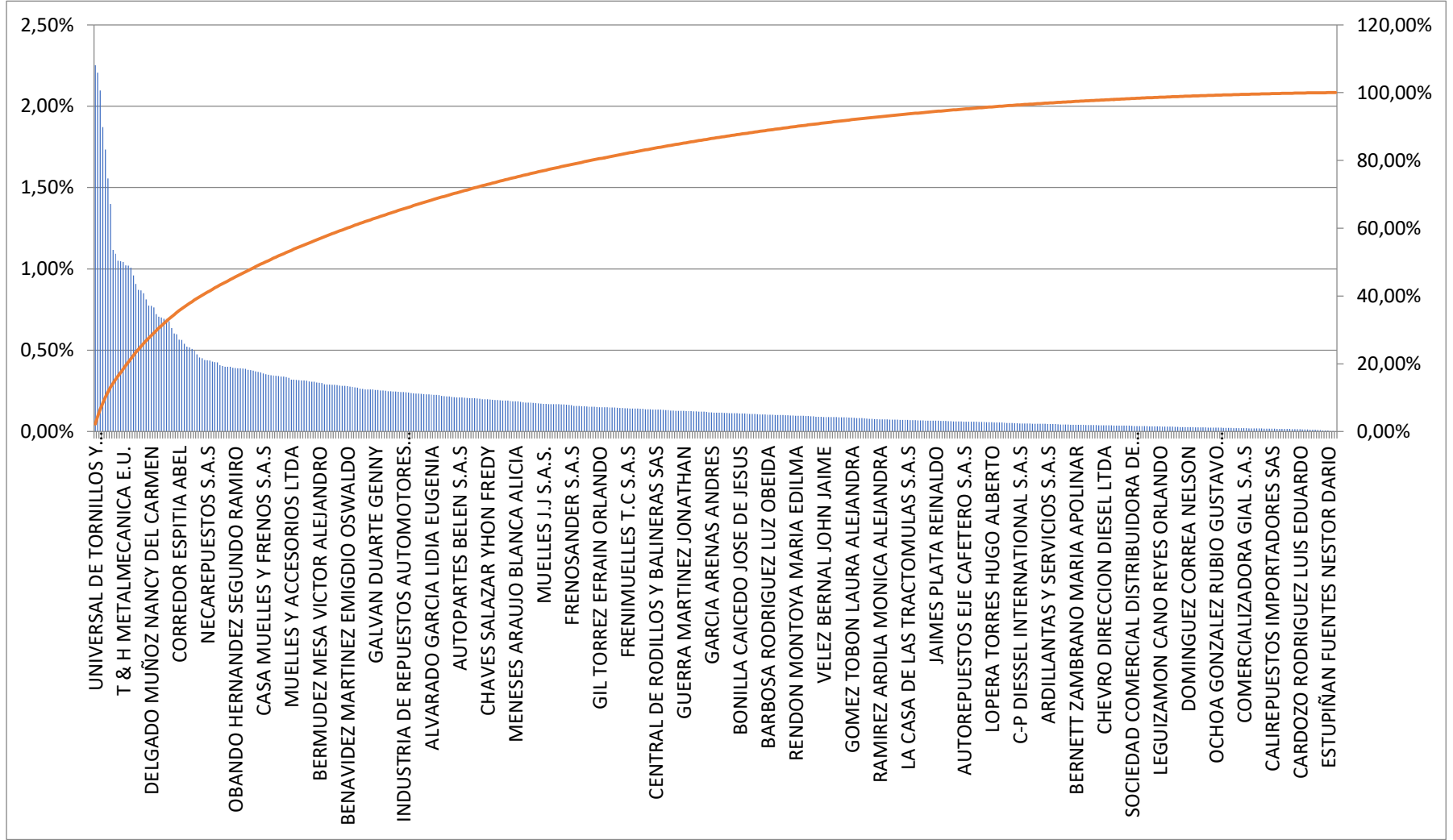
**COLOMBIA: EMPLEO DIRECTO E INGRESOS POR EMPLEADO LÍDERES AUTOPARTES Y
ACCESORIOS VEHÍCULOS 2019**

		Ingresos (\$ millones)	Revenue (US\$ millions)*	Empleo directo	Ingresos por empleado (\$ millones)	ingresos por empleado (US\$)
101	MOTORES JAPONESES	23.152	7,05	93	249	75.851
102	LUBRIRETENES Y RODAMIENTOS	22.813	6,95	93	245	74.740
103	ALCIDES ARÉVALO	22.757	6,93	28	813	247.635
104	VIPAL COLOMBIA	22.599	6,89	5	4.520	1.377.174
105	CARROCIERÍAS PANAMERICANA	22.242	6,78	95	234	71.335
106	TOPLLANTAS	21.940	6,69	26	844	257.117
107	LLANTAS & TIRES	21.864	6,66	25	875	266.476
108	INDUSTRIAS FAACA COLOMBIA	21.745	6,63	240	91	27.606
109	TELLANTAS Y CÍA	21.628	6,59	103	210	63.980
110	LLANTAS NARIÑO	21.537	6,56	50	431	131.242
111	DILLANCOL	21.519	6,56	34	633	192.847
112	ABASTECIMIENTOS INDUSTRIALES	21.519	6,56	69	312	95.026
113	MUELLES Y FRENOS SIMÓN BOLÍVAR	20.888	6,36	76	275	83.743
114	JARBET	20.593	6,27	93	221	67.468
115	PROPARTES	20.493	6,24	84	244	74.335
116	COMERCIALIZADORA FRANIG	20.010	6,10	48	417	127.018
117	IMPORSA	19.921	6,07	26	766	233.457
118	DEPOLUJO	19.921	6,07	76	262	79.867
119	MULTIPARTES DE COLOMBIA	19.603	5,97	336	58	17.777
120	DCN	19.403	5,91	60	323	98.533
121	SAUTO ANDINA	19.235	5,86	220	87	26.640
122	ACOSTALLANTAS	19.156	5,84	28	684	208.456
123	THERMOFORM	19.067	5,81	98	195	59.283
124	BIG	18.989	5,79	112	170	51.659
125	IMPORTADORA SUR ALPINE	18.987	5,79	65	292	89.004
126	TITAN TIRE DE COLOMBIA	18.678	5,69	3	6.226	1.896.993
127	DFL	18.247	5,56	25	730	222.389
128	TEXIM	17.477	5,33	67	261	79.478
129	SOLUTRA DE COLOMBIA	17.411	5,30	25	696	212.194
130	COMERCIALIZADORA DISTRILLANTAS	17.116	5,22	55	311	94.820
131	DISTRIBUIDORA COLDIESEL	16.792	5,12	46	365	111.228
132	SURTIRETENES Y RODAMIENTOS	16.203	4,94	148	109	33.358
133	LUBRILLANTAS EL DORADO	15.821	4,82	24	659	200.854
134	MUNDIAL DE FILTROS Y ACEITES	15.786	4,81	46	343	104.564
	EQUITEL	13.139	4,00	286	46	13.998
	GAF INTERNATIONAL	4.840	1,47	28	173	52.667
	TOTAL LÍDERES	8.329.393	2.538	23.727	351	106.963

Average exchange rate 2019: Col\$3.282

UENTE: Elaborado por LaNota.com con base en Cuadros 1 y 2 y Cámaras de Comercio.

Anexo 7 Pareto Ventas SOTECOL SAS



De acuerdo con el Pareto anterior y relacionando el peso de las ventas por clientes se puede determinar que el 29,5% de los clientes representan el 70,67% de las ventas.

La siguiente tabla muestra los valores de venta de los principales clientes de la empresa.

	Nombre del cliente	Valor ventas 2019	frecuencia acumulada	Peso Acumulado	Corte
1	UNIVERSAL DE TORNILLOS Y HERRAMIENTAS S.A.S	\$ 55.626.910,93	2,25%	0,205%	0,975437217
2	CHANINC INVERSIONES S.A.S	\$ 54.510.590,75	4,46%	0,410%	0,951326237
3	TORNIRACORES PRINCIPAL S.A.S.	\$ 51.797.073,95	6,55%	0,615%	0,928313485
4	DAZA JESUS ALFREDO	\$ 46.236.542,85	8,43%	0,820%	0,907551219
5	SURTIRETENES RODAMIENTOS LTDA.	Y \$ 42.830.200,84	10,16%	1,025%	0,888167584
6	CABRERA YANDON JESUS DARIO	\$ 38.440.165,54	11,71%	1,230%	0,870560707
7	COLOMBIANA DE FRENOS SA	\$ 34.571.000,00	13,11%	1,434%	0,854519778
8	SAAVEDRA TORNILLOS COLOMBIANOS	\$ 27.600.241,17	14,23%	1,639%	0,84130009

SAATORCOL S.A.S

9	REPRO J.A SAS	\$ 27.016.331,09	15,32%	1,844%	0,828316724
10	DISTRIMUELLES S.A.S.	\$ 25.955.107,57	16,37%	2,049%	0,815762863
11	ALMACEN DE REPUESTOS Y TALLER SU DESVARE Y ALGO	\$ 25.866.980,67	17,42%	2,254%	0,803244668
12	T & H METALMECANICA E.U.	\$ 25.772.500,84	18,46%	2,459%	0,790764712
13	AUTOCENTRO CAPRI S.A	\$ 25.228.689,92	19,49%	2,664%	0,778504849
14	CALLE MONCADA HECTOR DE JESUS	\$ 25.221.151,26	20,51%	2,869%	0,766248038
15	PINZON DE RODRIGUEZ VICTORIA	\$ 24.881.510,93	21,51%	3,074%	0,754128688
16	ARDILA ROA DIEGO FERNEY	\$ 23.716.582,02	22,47%	3,279%	0,742480813
17	OROZCO MEJIA GIOVANI ARLEY	\$ 22.423.571,43	23,38%	3,484%	0,731356253
18	SUMINISTROS AUTOMOTRICES INDUSTRIALES SAS	\$ E 21.531.200,00	24,25%	3,689%	0,720592857

19	TORNIRACORES 2 SAS	\$	25,12%	3,893%	0,709868798
		21.434.006,72			
20	MARIN ESCOBAR WILLIAM JAIRO	\$	25,97%	4,098%	0,699316991
		21.008.403,40			
21	SUAREZ ROMERO EDUARDO GEOVANNY	\$	26,78%	4,303%	0,68913839
		20.086.280,67			
22	INDUSTRIAL DE MUELLES S.A.S	\$	27,56%	4,508%	0,679349895
		19.122.402,52			
23	DELGADO MUÑOZ NANCY DEL CARMEN	\$	28,33%	4,713%	0,669575199
		19.088.307,56			
24	ARISTIZABAL ZULUAGA CONRADO	\$	29,09%	4,918%	0,659886349
		18.876.198,33			
25	FLOREZ DIAZ HERIBERTO	\$	29,81%	5,123%	0,650622479
		17.826.152,95			
26	ICUMA GROUP S.A.S	\$	30,52%	5,328%	0,641508489
		17.455.826,05			
27	FORERO RUEDA ALEJANDRO JOSE	\$	31,22%	5,533%	0,632450852
		17.316.589,07			
28	CARANGUAY GOYES JHON JAIRO	\$	31,92%	5,738%	0,623465589
		17.137.764,68			
29	ALMACEN SERVIMUELLES S.A.S	\$	32,61%	5,943%	0,614493255
		17.105.821,01			
30	ALMACEN MUELLES LA	\$	33,29%	6,148%	0,60566374

	VEINTE S.A.S		16.752.941,18			
31	MATICONSTRUCCIONES SAS		\$ 15.707.985,72	33,92%	6,352%	0,597257145
32	MANGUERAS REPUESTOS ORIENTE	Y DEL	\$ 14.886.421,86	34,52%	6,557%	0,589183057
33	COOPERATIVA TRANSPORTADORES SAN ANTONIO	DE	\$ 14.777.320,17	35,12%	6,762%	0,581153126
34	CORREDOR ABEL	ESPITIA	\$ 13.970.850,42	35,69%	6,967%	0,573449593
35	METAL PARTES SAS		\$ 13.914.950,42	36,25%	7,172%	0,565768684
36	RAMIREZ BLANCA LUZ	PERDOMO	\$ 13.338.900,84	36,79%	7,377%	0,558320917
37	UNIVERSAL MUELLES	FRENOS Y	\$ 12.908.340,33	37,31%	7,582%	0,551047408
38	ELECTRIPARTES LIMITADA		\$ 12.768.900,00	37,83%	7,787%	0,543830334
39	AVENDAÑO GRACIELA	VARGAS	\$ 12.566.600,00	38,34%	7,992%	0,536695137
40	TUERCAS TORNILLOS Y REPUESTOS LTDA.		\$ 12.284.895,79	38,84%	8,197%	0,529673952

41	MULTISERVICIO AUTOMOTRIZ DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO	\$ 11.729.459,66	39,31%	8,402%	0,522877565
42	AUTOPARTES TRES OSOS Y OSOS S.A.S	\$ 11.267.399,16	39,77%	8,607%	0,516268187
43	IDARRAGA SALGADO JAIRO	\$ 11.128.691,60	40,22%	8,811%	0,509714947
44	ACOSTA CORTES JORGE HERNAN	\$ 10.873.869,75	40,66%	9,016%	0,503264839
45	NECAREPUESTOS S.A.S	\$ 10.847.627,73	41,10%	9,221%	0,496825352
46	REPUESTOS LUBRIMAS S.A.S	\$ 10.778.600,00	41,53%	9,426%	0,490413803
47	BURGOS ORTEGA PASTOR	\$ 10.644.685,72	41,96%	9,631%	0,484056452
48	RINCON VALENCIA JHON WILLIAM	\$ 10.535.200,84	42,39%	9,836%	0,477743412
49	AYALA WILLIAM RICARDO	\$ 10.497.349,58	42,81%	10,041%	0,471445692
50	PEÑA LOPEZ LUZ JANETH	\$ 10.072.210,08	43,22%	10,246%	0,465320036
51	CASTAÑO ZULUAGA OSCAR DUBIAN	\$ 9.971.299,15	43,63%	10,451%	0,459235222

52	FRENOS Y AUTOPARTES CENCAR S.A.S	\$ 9.864.316,82	44,02%	10,656%	0,453193705
53	ALMACEN DE REPUESTOS SU DESVAREN CARTAGENA S.A.S	\$ 9.848.094,11	44,42%	10,861%	0,447158755
54	GIRALDO FAJARDO JULIO CESAR	\$ 9.832.701,68	44,82%	11,066%	0,441130034
55	RODAMUELLES Y FRENOS DEL VALLES S.A.S	\$ 9.680.080,67	45,21%	11,270%	0,435163083
56	OBANDO HERNANDEZ SEGUNDO RAMIRO	\$ 9.636.452,10	45,60%	11,475%	0,42921379
57	HERNANDEZ JARAMILLO ELDA ROSA	\$ 9.626.226,05	45,99%	11,680%	0,423268635
58	LONDOÑO GAVIRIA LUIS ALFREDO	\$ 9.605.462,18	46,38%	11,885%	0,417331883
59	TASCON CAICEDO JUAN FRANCISCO	\$ 9.570.551,26	46,77%	12,090%	0,411409262
60	LANCHEROS RODRIGUEZ RAUL OSWALDO	\$ 9.523.201,68	47,15%	12,295%	0,405505803
61	ELECTRIMOVIL REPUESTOS S.A.S	\$ 9.389.025,21	47,53%	12,500%	0,39965665

62	MARTINEZ RIVILLAS CARLOS ARTURO	\$ 9.343.865,55	47,91%	12,705%	0,393825773
63	ALMACEN Y TALLER TODO NISSAN A&T S.A.S.	\$ 9.254.621,01	48,29%	12,910%	0,388031016
64	NEIRA DIAZ JORGE GIOVANNI	\$ 9.162.208,40	48,66%	13,115%	0,382273661
65	VILLAMIZAR ARCHILA JORGE HERNANDO	\$ 9.084.000,00	49,03%	13,320%	0,376547958
66	SANCHEZ SARMIENTO Y CIA LTDA.	\$ 8.969.419,33	49,39%	13,525%	0,37086863
67	CASA MUELLES Y FRENOS S.A.S	\$ 8.832.500,00	49,75%	13,730%	0,365244716
68	GOMEZ PAREJA WILSON ANTONIO	\$ 8.724.222,70	50,10%	13,934%	0,359664624
69	RUIZ CASTRO WILSON HOMERO	\$ 8.618.589,91	50,45%	14,139%	0,354127285
70	SANCHEZ GIRALDO CARLOS ANDRES	\$ 8.568.810,09	50,79%	14,344%	0,348610093
71	COLOMBIANA DE MUELLES S.A.S	\$ 8.503.910,92	51,14%	14,549%	0,343119167
72	REPUESTOS G.A. DIESEL Y GASOLINA S.A.S	\$ 8.497.700,00	51,48%	14,754%	0,337630755
73	FRENOS Y RESORTES	\$	51,82%	14,959%	0,332165751

	BOYACA S.A.S		8.439.860,50			
74	MARTINEZ SALCEDO AYDA MERCEDES		\$ 8.377.650,42	52,16%	15,164%	0,326725926
75	RESORTES HERCULES S.A		\$ 8.346.000,00	52,50%	15,369%	0,321298911
76	SURTIREPUESTOS HL S.A.S		\$ 8.299.101,68	52,84%	15,574%	0,315890877
77	CARO CASTELBLANCO JOSE ANTONIO		\$ 8.176.500,00	53,17%	15,779%	0,310532462
78	MUELLES Y ACCESORIOS LTDA		\$ 7.905.900,84	53,49%	15,984%	0,305283566
79	ALMACENES ANPA S.A.S.		\$ 7.890.580,66	53,81%	16,189%	0,30004087
80	TRACTOMUELLES S.A.S.		\$ 7.844.451,26	54,12%	16,393%	0,294816844
81	FABRICAR IMPORT SAS		\$ 7.828.000,00	54,44%	16,598%	0,289599476
82	SANCHEZ MARIN NATALI		\$ 7.766.710,93	54,76%	16,803%	0,284406914
83	RAMIREZ ARIAS SERGIO ORLANDO		\$ 7.759.691,60	55,07%	17,008%	0,279217192
84	CENTRO FRENOS LOS ALPES LTDA		\$ 7.740.239,49	55,38%	17,213%	0,274035343

85	REMOLINA JESUS	SANCHEZ	\$ 7.604.040,34	55,69%	17,418%	0,268908618
86	MUELLES & TRAILERS LAS DOS TORRES S.A.S		\$ 7.581.520,17	56,00%	17,623%	0,263791006
87	GOMEZ CARO ALFREDO	OSMAN	\$ 7.576.541,18	56,30%	17,828%	0,25867541
88	CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES SERVICIOS SUPER LT	Y	\$ 7.468.319,32	56,61%	18,033%	0,253603614
89	BERMUDEZ VICTOR ALEJANDRO	MESA	\$ 7.431.329,41	56,91%	18,238%	0,248546789
90	ROJAS ROJAS RAMIRO		\$ 7.375.400,00	57,21%	18,443%	0,2435126
91	PIRAQUIVE HERNANDO	SILVA	\$ 7.202.500,00	57,50%	18,648%	0,238548387
92	SILVA VARGAS BELEN	ANA	\$ 7.163.590,76	57,79%	18,852%	0,233599923
93	SERVITRACTOMULAS S.A.S	T	\$ 7.160.300,84	58,08%	19,057%	0,228652789
94	MUNDIAL DE MUELLES Y SUSPENCIONES S.A.S		\$ 7.106.780,67	58,36%	19,262%	0,223727317
95	DISTRIREPUESTOS AUTOMOTORES AT S.A.S		\$ 7.100.750,42	58,65%	19,467%	0,218804286

96	PERTUZ OSCAR DAVID	OROZCO	\$ 7.053.200,84	58,94%	19,672%	0,213900498
97	FERRETERIA TUERCAS Y TORNILLOS LTDA		\$ 6.979.000,00	59,22%	19,877%	0,209026742
98	ROMERO NELSON FERLEY	CORDOBA	\$ 6.968.691,60	59,50%	20,082%	0,204157158
99	DIAZ CASTAÑEDA JOSE HERNANDO		\$ 6.937.910,08	59,78%	20,287%	0,199300032
100	BENAVIDEZ EMIGDIO OSWALDO	MARTINEZ	\$ 6.919.984,87	60,06%	20,492%	0,19445016
101	DUARTE CARREÑO LUZ MERY		\$ 6.826.170,59	60,34%	20,697%	0,189638258
102	LA CASA DEL TORNILLO / TODO TORNILLOS SAS		\$ 6.785.750,42	60,61%	20,902%	0,184842715
103	RIVEROS PEDRO	ZARATE	\$ 6.733.800,84	60,89%	21,107%	0,180068197
104	REPUESTOS GUERRERO R & J S.A.S		\$ 6.660.034,45	61,16%	21,311%	0,175323534
105	MARIN OCAMPO VICTOR ALFONSO		\$ 6.514.943,70	61,42%	21,516%	0,170637593
106	SANCHEZ RUBBY ALBA	ACEVEDO	\$ 6.498.012,61	61,68%	21,721%	0,165958504
107	ALIAN	ROSARIO	\$	61,94%	21,926%	0,161314404

	ROBINSON JOSE	6.411.563,86			
108	OVIEDO MONTOYA RICARDO ALMACEN EL FRENO	\$ 6.397.750,42	62,20%	22,131%	0,156675894
109	CAMPUFRENOS SAS	\$ 6.396.459,66	62,46%	22,336%	0,152037906
110	ESCOBAR MESTRA JUAN CAMILO	\$ 6.391.347,05	62,72%	22,541%	0,147401988
111	GALVAN DUARTE GENNY	\$ 6.337.826,05	62,98%	22,746%	0,142787731
112	MULTIPESADOS J.E S.A.S	\$ 6.335.539,49	63,23%	22,951%	0,138174399
113	ARDILA ROA SPER JAIRO	\$ 6.248.400,84	63,48%	23,156%	0,133596334
114	CRUZ LOZANO IBER	\$ 6.239.000,00	63,74%	23,361%	0,129022075
115	REYES CASTELLANOS JHONNY GERARDO	\$ 6.193.755,46	63,99%	23,566%	0,124466126
116	RINCON PEREZ LUZ MARINA	\$ 6.140.010,93	64,24%	23,770%	0,11993193
117	FUERTES RODRIGUEZ JAIME ALFONSO	\$ 6.119.620,16	64,48%	23,975%	0,115405986
118	CAMELO FRANCO	\$	64,73%	24,180%	0,110895165

	LIBARDO		6.082.254,63			
119	GOMEZ DUQUE RICARDO		\$ 6.080.281,51	64,98%	24,385%	0,106385143
120	ROJAS TORRES JOSE ANTONIO		\$ 6.047.150,42	65,22%	24,590%	0,10188853
121	AUTOBUSES LTDA.	ISUZU	\$ 6.027.927,73	65,46%	24,795%	0,097399696
122	INDUSTRIA REPUESTOS AUTOMOTORES MENDOZA S.A.S	DE	\$ 6.000.200,00	65,71%	25,000%	0,092922085
123	CALPA BENAVIDES ELISA MARIA		\$ 5.966.560,50	65,95%	25,205%	0,088458088
124	DYD TRUCKS SAS		\$ 5.912.797,48	66,19%	25,410%	0,084015851
125	MONTOYA PICO ANDRES AURELIO		\$ 5.869.429,41	66,43%	25,615%	0,079591165
126	LANDINEZ ANTONIO	EDUARDO	\$ 5.817.416,80	66,66%	25,820%	0,075187531
127	CASTILLO YEISON	MATEUS	\$ 5.792.150,42	66,90%	26,025%	0,070794122
128	PORTILLA YLDERI FERNANDO	GOMEZ	\$ 5.783.337,82	67,13%	26,230%	0,066404281

129	CONTRERAS MARCELY	ANA	\$ 5.737.862,18	67,36%	26,434%	0,062032844
130	CRUCETAS SUSPENSIONES PARTES DIESEL S.A.S	Y	\$ 5.694.892,44	67,59%	26,639%	0,057678798
131	CHAPARRO GERMAN	CARDENAS	\$ 5.663.430,25	67,82%	26,844%	0,053337486
132	TOBAR ALVARO	CASTAÑO	\$ 5.649.579,83	68,05%	27,049%	0,049001779
133	ALVARADO GARCIA LIDIA EUGENIA		\$ 5.628.459,67	68,28%	27,254%	0,04467462
134	AGUDELO ISBELIA	SANCHEZ	\$ 5.593.350,42	68,50%	27,459%	0,040361671
135	MUELLES DEL SUR J.D LTDA		\$ 5.573.500,00	68,73%	27,664%	0,036056756
136	OLMOS MIRIAM	HENAO ROSA	\$ 5.556.926,05	68,96%	27,869%	0,031758549
137	PEREZ HENRY	GELVEZ JULIO	\$ 5.440.500,00	69,18%	28,074%	0,027507462
138	AYALA RAFAEL	RIOS JOSE	\$ 5.364.179,83	69,39%	28,279%	0,023287264
139	DONOSO EDWARD EUGENIO	LOZANO	\$ 5.353.319,32	69,61%	28,484%	0,019071461

140	SOGAMOSO ANGEL MARIA	GUAMAN	\$ 5.350.870,59	69,83%	28,689%	0,01485665
141	CALDERA HUGO ARMANDO	ORTEGA	\$ 5.256.199,15	70,04%	28,893%	0,010680154
142	GARCIA BENEDICTO	TOLOZA	\$ 5.235.640,34	70,25%	29,098%	0,006511979
143	CALDERON RAYETH SOFIA	SALOM	\$ 5.204.241,18	70,46%	29,303%	0,002356512
144	AUTOPARTES S.A.S	BELEN	\$ 5.196.500,00	70,67%	29,508%	0,001795822