

**PLAN DE MEJORAMIENTO CON
BASE EN EL DIAGRAMA DE LA MATRIZ DE MODERNIZACION
DE LA GESTION ORGANIZACIONAL (MMGO) PARA
LA EMPRESA SELLOPACK S.A.S**

**DAVID RICARDO ZAMORA SANDOVAL
IVAN MATEO AHUMADA TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA
2012**

**PLAN DE MEJORAMIENTO CON
BASE EN EL DIAGRAMA DE LA MATRIZ DE MODERNIZACION
DE LA GESTION ORGANIZACIONAL (MMGO) PARA
LA EMPRESA SELLOPACK S.A.S**

**DAVID RICARDO ZAMORA SANDOVAL
IVAN MATEO AHUMADA TRUJILLO**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
JAVIER ROBERTO OSPINA BERMEO**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA
2012**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Julio 18 de 2012

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico principalmente a Dios que me permitió llegar a estas instancias de mi vida, me permitió tener la fuerza y la confianza en mí mismo de terminar este ciclo.

También quiero dar gracias a mi padre que desde el cielo me apoyó, estuvo conmigo en este proceso y me dio la valentía de seguir adelante a pesar de las dificultades que se presentaron en mi camino.

A mi madre Claudia Rocío Trujillo Calderón que ha sido mi constante apoyo, mi consejera, y más que todo mi amiga que me ha dado fuerzas para alcanzar todas mis metas, dando siempre una voz de aliento en los momentos de incertidumbre. Ella que siempre ha estado ahí cuando más la he necesitado, que siente mis logros como suyos también, a ella le quiero dedicar este paso y darle gracias por todas las cosas lindas que me ha dado.

Mi hermana que siempre ha tenido la palabra perfecta en el momento justo, a ella le quiero agradecer por escucharme y hacerme sentir que en ella puedo encontrar un apoyo. A mi tía y mi prima que siempre han estado pendientes de mi proceso y las he sentido cerca cuando las he necesitado.

Por último a la universidad EAN y todo su grupo humano, profesores, ejecutivos y demás colaboradores que siempre han estado enfatizados en brindar una buena educación y un buen servicio a sus estudiantes.

Mateo Ahumada Trujillo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de tesis a mis padres, Alberto y Myriam por todo lo que me han dado, por sus sabios consejos, por su amor, por su apoyo, por estar siempre dispuestos a colabórame y ayudarme en cada una de las metas que me he propuesto.

A mis hermanos Edwin y Katherine, que me han acompañado, escuchado y me han soportado en este proceso con su comprensión a prueba de todo.

A mi abuelo Alfonso por su apoyo y a mi abuelita Marlene que desde el cielo debe estar feliz por mis logros.

Agradezco a todos los profesores de la Universidad EAN que con su enseñanza, orientación y guía profesional han logrado formar en mí un individuo útil, para mi familia y la sociedad de este país.

Y por último quiero agradecer a Dios por permitirme culminar el inicio de mi vida profesional, a mi compañero Mateo por compartir su tiempo, su casa, sus conocimientos, a mis amigos y demás familiares que de una u otra forma han contribuido y me han acompañado.....gracias.

David Ricardo Zamora Sandoval

Tabla de contenido

	Pág
RESUMEN EJECUTIVO	15
PARTE I	
INTRODUCCION	17
1. PROBLEMÁTICA	18
1.1. Situación inicial	18
1.2. Situación deseada	19
2. OBJETIVOS	20
2.1. Objetivo general	20
2.2. Objetivos específicos	20
3. MARCO DE REFERENCIA	21
3.1. ANALISIS DEL SECTOR PLASTICO	21
3.1.1. Generalidades	21
3.1.2. Situación actual	21
3.1.2.1. Industrias del plástico en Colombia	21
3.1.2.2. Estructura simplificada	22
3.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	24
3.2.1. Historia	24
3.2.2. Tamaño de la empresa	26
3.2.3. Productos	28
3.2.3.1. Unidad de consumo masivo	29
3.2.3.2. Unidad de consumo industrial	32
3.2.3.2.1. Laminados	33
3.2.3.2.2. Diseños especiales	33
3.2.3.2.3. Stock	34
3.2.3.2.4. Ciclo del producto	34
3.2.4. Infraestructura de la empresa	35
3.2.5. Competencia	37

PARTE II

4. MARCO METODOLOGICO	39
4.1. Matriz de modernización empresarial	39
4.2. Direccionamiento estratégico	40
4.2.1. Misión	40
4.2.2. Visión	41
4.2.3. Valores corporativos	41
4.2.4. Política de calidad	41
4.3. Indicadores de gestión	42
4.3.1. servicio al cliente	42
4.3.2. inventarios	43
4.3.3. Procesamiento de pedidos	44
4.3.4. Transporte	45
4.4. Balance Scorecard	46
4.4.1. Perspectivas del Balance Scorecard	47
4.5. Procesos logísticos	49
4.5.1. Logística	49
4.5.2. Objetivo de la logística	49
5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	50
5.1. Recolección de datos	50
5.2. Compilación de datos	51
5.2.1. Entorno económico	54
5.2.2. Direccionamiento estratégico	54
5.2.3. Gestión de mercadeo	55
5.2.4. Cultura organizacional	55
5.2.5. Estructura organizacional	56
5.2.6. Producción	56
5.2.7. Gestión financiera	57
5.2.8. Gestión humana	57
5.2.9. Exportaciones	58
5.2.10. Importaciones	58
5.2.11. Logística	59
5.2.12. Asociatividad	59
5.2.13. Comunicación e información	60
5.2.14. Innovación y conocimiento	60
5.2.15. Responsabilidad social	61

6. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	62
6.1. Análisis del entorno	62
6.2. Direccionamiento estratégico	63
6.3. Gestión de mercadeo	63
6.4. Cultura organizacional	66
6.5. Estructura organizacional	67
6.6. Gestión de producción	69
6.7. Gestión financiera	70
6.8. Gestión Humana	72
6.9. Exportaciones	73
6.10. Importaciones	75
6.11. Logística	76
6.12. Asociatividad	78
6.13. Comunicación e información	80
6.14. Innovación y conocimiento	81
6.15. Responsabilidad social	83

PARTE III

7. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	86
7.1. Mapa Estratégico	86
7.2. Balanced Scorecard	87
7.2.1. Perspectiva aprendizaje y conocimiento	87
7.2.2. Perspectiva de procesos	89
7.2.3. Perspectiva de clientes	90
7.2.4. Perspectiva financiera	91
7.3. Planes de Mejoramiento	93
7.3.1. Plan de mejoramiento para el direccionamiento Estratégico	93
7.3.1.1. Misión	94
7.3.1.2. Visión	94
7.3.1.3. Valores corporativos	95
7.3.1.4. Política de calidad	96
7.3.1.5. Costo de Implementación	96
7.3.2. Plan De Mejoramiento Para La Estructura Organizacional	96
7.3.2.1. Organigrama actual	98
7.3.2.1.1. Descripción organigrama	99
7.3.2.2. Organigrama propuesto	100

7.3.2.2.1. Descripción organigrama propuesto	101
7.3.2.3. Mapa de procesos	102
7.3.2.3.1. Mapa de procesos actual	103
7.3.2.3.2. Mapa de procesos propuesto	104
7.3.2.3.3. Mapa de sub-procesos propuesto	105
7.3.2.3.4. Descripción mapa de procesos Y subprocesos	106
7.3.2.4. Costo de Implementación	107
7.3.3. Plan de mejoramiento para el área de logística	107
7.3.3.1. Actividades logísticas	109
7.3.3.1.1. Proceso de pedidos	109
7.3.3.1.1.1. Análisis de la actividad	110
7.3.3.1.1.2. Estrategias para la actividad	112
7.3.3.1.1.3. Costo de Implementación	113
7.3.3.1.1.4. Beneficios para la actividad	113
7.3.3.1.2. Gestión de inventarios	114
7.3.3.1.2.1. Análisis de la actividad	115
7.3.3.1.2.2. Estrategias para la actividad	115
7.3.3.1.2.3. Beneficios para la actividad	116
7.3.3.1.3. Transporte	116
7.3.3.1.3.1. Análisis de la actividad transporte	117
7.3.3.1.3.2. Estrategias para la actividad	118
7.3.3.1.3.3. Costos de Implementación	119
7.3.3.1.3.4. Beneficios para la actividad	119
7.3.3.1.4. Servicio al cliente	120
7.3.3.1.4.1. Análisis de la actividad	121
7.3.3.1.4.2. Estrategias para la actividad	122
7.3.3.1.4.3. Beneficios para la actividad	124
7.3.4. Plan de mejoramiento para la gestión financiera	125
7.3.4.1. Análisis vertical	125
7.3.4.1.1. Balance General	127
7.3.4.1.2. Estado de resultados	130
7.3.4.2. Análisis Horizontal	131
7.3.4.2.1. Balance general	133
7.3.4.2.2. Estado de resultados	135

7.3.4.3.	Análisis de indicadores financieros	136
7.3.4.4.	Estrategias para la mejora de la Gestión financiera	138
7.3.4.5.	Beneficios del mejoramiento	139
7.3.4.5.1.	Proyección de los estados financieros	139
7.3.5.	Costos de implementación	144
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
9.	BIBLIOGRAFIA	149

LISTA DE GRAFICOS

	Pág
Ilustración 1 Estructura simplificada de la cadena del plástico	22
Ilustración 2 Línea de tiempo Sellopack S.A.S	26
Ilustración 3 Unidad de consumo masivo	29
Ilustración 4 Línea multiusos	30
Ilustración 5 Línea alimentos	31
Ilustración 6. Diferentes productos de Sellopack	32
Ilustración 7 Empaques laminados	33
Ilustración 8 Ciclo del producto	34
Ilustración 9. Infraestructura de la compañía Sellopack S.A.S	36
Ilustración 10 Ejecución de los módulos del MMGO	51
Ilustración 11 Informe integral	52
Ilustración 12 Análisis del entorno	54
Ilustración 13 Direccionamiento estratégico	54
Ilustración 14 Gestión de mercadeo	55
Ilustración 15 Cultura organizacional	55
Ilustración 16 Estructura organizacional	56
Ilustración 17 Producción	56
Ilustración 18 Gestión Financiera	57
Ilustración 19 Gestión Humana	57
Ilustración 20 Exportaciones	58

Ilustración 21 Importaciones	58
Ilustración 22 Logística	59
Ilustración 23 Asociatividad	59
Ilustración 24 Comunicación E Información	60
Ilustración 25 Innovación Y Conocimiento	60
Ilustración 26 Responsabilidad social	61
Ilustración 27 Mapa Estratégico	86
Ilustración 28 Perspectiva De Aprendizaje Y Conocimiento	88
Ilustración 29 Perspectiva De Procesos	89
Ilustración 30 Perspectiva De Clientes	91
Ilustración 31 Perspectiva Financiera	92
Ilustración 32 Organigrama Actual	98
Ilustración 33 Organigrama Propuesto	100
Ilustración 34 Mapa de procesos actual de Sellopack	103
Ilustración 35 Mapa de procesos Propuesto de Sellopack	104
Ilustración 36 Mapa de subprocesos Propuesto de Sellopack	105
Ilustración 37 Gestión del ciclo de pedido	111
Ilustración 38 Balance general 2011 de Sellopack S.A.S.	126
Ilustración 39 Estado de resultados 2011 de Sellopack S.A.S.	127
Ilustración 40 Cuentas Por cobrar 2011 de Sellopack	128

Ilustración 41 Inventarios 2011 de Sellopack.	128
Ilustración 42 Balance General 2010 y 2011 de Sellopack S.A.S.	132
Ilustración 43 Estado de Resultados 2010 y 2011	133
Ilustración 44 Indicadores de liquidez 2010-2011	136
Ilustración 45 Indicadores De Endeudamiento 2010-2011	136
Ilustración 46 Indicadores De Rentabilidad 2010-2011	137
Ilustración 47 Indicadores De Actividad 2010-2011	137
Ilustración 48 Balance General Proyectado a diciembre de 2012 De Sellopack S.A.S.	140
Ilustración 49 Estado De Resultados Proyectado A Diciembre De 2012 De Sellopack S.A.S	141
Ilustración 50 Indicadores De Liquidez Proyectado 2012	141
Ilustración 51 Indicadores De Endeudamiento Proyectado 2012	142
Ilustración 52 Indicadores De Rentabilidad Proyectado 2012	143
Ilustración 53 Indicadores de actividad proyectado 2012	144
Ilustración 54 Costos de implementación	145

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1 Información financiera	26
Tabla 2. Competidores Sellopack	37
Tabla 3 Servicio al cliente	43
Tabla 4 Gestión inventarios	44
Tabla 5 Procesamiento de pedidos	45
Tabla 6 Transporte	46
Tabla 7 Modelo para la modernización de las organizaciones	53
Tabla 8 Indicadores de Impacto	93
Tabla 9 Comparativo Mision Actual y Propuesta	94
Tabla 10 Comparativo Vision actual y propuesta	94
Tabla 11 Comparativo Politica de calidad actual y propuesta.	96
Tabla 12 Definiciones organigrama	101

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado está basado en la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO®) a la empresa Sellopack S.A.S, en la cual se evaluaron los 15 componentes que contiene la Matriz MMGO®.

Mediante la aplicación de la matriz MMGO® se realizó un diagnóstico de cada uno de los 15 componentes, identificando así, cuatro componentes en los cuales las directivas de la empresa deseaban realizar un plan de mejoramiento. Llegando así a la conclusión, conjuntamente con La alta gerencia, que era necesario trabajar los componentes de: estructura organizacional debido a un pedido expreso por los directivos de Sellopack, quienes lo vieron necesario por la reestructuración y cambios en las directivas comerciales. El direccionamiento estratégico, logística y gestión financiera fueron tres de los componentes que arrojaron menores resultados.

En la parte I se trata la problemática y la situación deseada para así plantear un objetivo general con sus respectivos objetivos específicos. También un marco de referencia donde primero se analiza el sector del plástico en Colombia y luego se pasa a describir la empresa SELLOPACK S.A.S desde su historia, sus productos, su infraestructura hasta su competencia directa.

En la parte II presenta el marco metodológico donde se describen las herramientas que serán utilizadas en el proceso de los planes de mejoramiento como son, la matriz MMGO®, estructura organizacional, mapas de procesos, actividades logísticas y el Balanced Scorecard, también la recolección y compilación de datos de la matriz MMGO®, su estudio e interpretación de resultados describiendo el análisis situacional, problemas, potencialidades y recomendaciones a cada componente.

En la parte III se desarrollan los planes de mejoramiento en los componentes de direccionamiento estratégico, estructura organizacional, logística y gestión financiera.

PARTE I

INTRODUCCION

Colombia es un país en el cual la mayoría de empresas que se encuentran en funcionamiento actualmente son pymes, motivo por el cual se debe analizar la gestión que está teniendo cada una de ellas para entender su desempeño y desarrollo en el transcurrir del tiempo. Por este motivo sería importante aplicarles un modelo como la Matriz de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) que permita no solo identificar potencialidades y debilidades sino también la capacidad de establecer una posible ruta de mejoramiento bien fundamentado y viable capaz de contribuir a fomentar ventajas competitivas en las pymes colombianas.

Nosotros queremos analizar la situación de la empresa Sellopack S.A.S a través del desarrollo de la matriz MMGO, ya que ellos se encuentran abiertos a una propuesta moderna de gestión de organizaciones que les permita mejorar muchos de los procesos actuales.

La idea de aplicar la matriz no es únicamente con el fin de identificar las principales falencias, sino por el contrario es encontrar a través de la información recolectada la manera más factible y adecuada para enfrentar estas debilidades. Nosotros queremos presentar a la empresa una buena ruta de mejoramiento enfocada en el aspecto que resulte menos favorecido después del análisis.

Al aplicar el modelo MMGO en la empresa encontramos que hay cuatro puntos prioritarios en el diagnóstico que son el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, logística y la gestión financiera los cuales hay que trabajar para lograr un mejoramiento. A partir de esto realizaremos unas asesorías en estos cuatro aspectos para que la compañía pueda direccionarse a un mejor futuro y poder seguir compitiendo en los mercados nacionales e internacionales.

1. PROBLEMÁTICA

1.1. SITUACIÓN INICIAL

La aplicación de la matriz MMGO, se efectuó en la compañía Sellopack S.A.S a finales del año 2010 y comienzos del 2011, fecha en la cual se evidenció una falencia en cuanto ordenamiento de la compañía por la unión con la compañía ARpack, la cual es una organización que maneja productos similares a Sellopack, y además de esto es una empresa que es de los mismos dueños, en la realización de esta aplicación se observó que en diferentes áreas de la compañía se necesita una atención directa para que los departamentos puedan evolucionar y ayudar al mejoramiento que necesita ésta.

Sellopack S.A.S. ha consolidado su capacidad instalada, así como estándares de producción y servicio dentro de la cultura de calidad, lo que le ha permitido mantenerse en el lugar que hoy ocupa dentro del sector de los empaques.

En Mayo del 2010 se realizó un cambio de bodega para ampliar su espacio, disminuir impuestos y servicios públicos. Con el cambio de bodega y el trasteo de las maquinas Sellopack S.A. se desvincula de ARpack. Actualmente se encuentra ubicado en Km 1,5 vía Fontibón- Mosquera, Parque Industrial San Carlos 1, Etapa 4, Bodega 1.

Para esto en la compañía los más importantes defectos estuvieron en las áreas de logística, afectando directamente la gestión financiera, se implementaran nuevas áreas y se quiere mejorar el organigrama para dar a un sistema de procesos acorde a las expectativas de la empresa.

1.2. SITUACIÓN DESEADA

En Sellopack se requiere que exista una sinergia entre todos los departamentos que componen la empresa, para que así se pueda llegar a conocer que se hace en cada uno y logre contribuir a minimizar labores de trabajo.

De acuerdo a lo anterior se quiere proponer un plan de mejoramiento para cada área en la cual se ha identificado que falencias tiene y como podría mejorar en el trascurso del mediano plazo.

En el direccionamiento estratégico se quiere verificar como se encuentra la compañía, además de esto se efectuaran comparativos entre misión, visión y política de calidad actual y propuesta, también se desarrollaron los valores corporativos conjuntamente con los empleados y directivos de la compañía.

En la estructura organizacional se verificará el organigrama de la compañía y el mapa de procesos los cuales generan una visión organizacional profunda de la compañía.

En el componente logístico se desarrollará un mejoramiento en los procesos que tiene la compañía en servicio al cliente, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos y transporte, involucrando en ellos los objetivos estratégicos extraídos del Balanced Scorecard y las iniciativas para el desarrollo de este..

En el componente financiero se desarrollará un análisis vertical, el cual nos ayudara a observar e identificar en donde se presenta el mayor endeudamiento financiero de la compañía, y así poder generar estrategias que mitiguen a este.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento en las áreas de direccionamiento estratégico, estructura organizacional, logística y gestión financiera en la empresa Sellopack S.A.S.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico general de Sellopack S.A.S basados en el modelo MMGO, para identificar los componentes en los cuales presenta mayores debilidades y fortalezas de manera que permita plantear estrategias de mejora que contribuyan a la organización.
2. Redefinir el direccionamiento estratégico de la compañía para llevarla a obtener metas a mediano plazo y establecer estrategias que logren el cumplimiento de ellas, mediante la implementación del Balanced Scorecard.
3. Revisar la estructura organizacional actual de la compañía y proponer cambios que contribuyan al desarrollo de sus metas en los procesos más críticos.
4. Establecer el proceso de logística adecuado a las necesidades de la organización que le permita cumplir los retos que se propongan en los objetivos del direccionamiento estratégico.
5. Realizar un análisis financiero en la compañía para identificar una estrategia que ayude a mitigar el endeudamiento que actualmente afronta.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PLASTICO

3.1.1. Generalidades

La ciudad de Bogotá se constituye como el centro empresarial colombiano, poco a poco se ha ido ubicando entre las ciudades más atractivas para invertir en Latinoamérica. En Bogotá se localiza el 27% de las empresas del país.

Las nuevas políticas de gobierno, el acercamiento directo con otras naciones, las estrategias a nivel político y comercial han dinamizado la economía colombiana favoreciendo el crecimiento de los diferentes sectores productivos.

En Colombia las PYMES juegan un papel de gran importancia dentro de la economía del país, constituyen más del 96.4% de las organizaciones legalmente constituidas. Según el documento CONPES 3484, el 59.2% de las pequeñas y medianas empresas está enfocada al sector de los servicios, mientras que el 21.5% se dedica al comercio y el 19.3% al sector industrial. Sellopack se encuentra ubicada en dentro de este 19.3%.¹

3.1.2. Situación actual

3.1.2.1. Industria de plásticos en Colombia

Hace parte de la cadena petroquímica la cual está conformada por plásticos, cauchos, pinturas, tintas y fibras.

En Colombia, la industria del plástico se ha caracterizado por ser, en condiciones normales, la actividad manufacturera más dinámica de las últimas tres décadas, con un crecimiento promedio anual del 7%.

¹ www.dane.gov.co

Actualmente el sector plástico, el cual puede considerarse como una subdivisión de la industria petroquímica es uno de los que presenta mayor crecimiento en Colombia, este sector se ha destacado por contar con una importante trayectoria exportadora, disponibilidad de materias primas así como importante inversión extranjera.

Los productos de la cadena petroquímica–plásticos y fibras sintéticas se originan en la transformación del petróleo y el gas natural con la siguiente clasificación: básicos, o los productos derivados de la primera transformación de los hidrocarburos, como los aromáticos y las olefinas; los intermedios y monómeros, producidos a través de procesos en los que pueden o no intervenir otros productos químicos (caprolactama, estireno y cloruro de vinilo), y los polímeros, productos de transformación y bienes finales como las fibras sintéticas y manufacturas de plástico.

La industria se caracteriza por presentar características competitivas, con varias empresas de tamaño pequeño y mediano especialmente en la producción de plásticos y una importante producción para el mercado interno y externo. Los productos plásticos se dirigen a varios tipos de actividades industriales y de consumo final, como manufacturas de auto partes, envases, empaques, juguetería, calzado, entre otros.³

En la industria del plástico se halla una noticia en la cual los plásticos han ido tomando fuerza a lo largo de los años, y en la actualidad, por lo cual en el artículo encontrado dice lo siguiente:

Los empaques plásticos ganan mercado

“La industria de plástico tiene el reto y por lo tanto la oportunidad de innovar en los empaques de alimentos para satisfacer las necesidades de una sociedad cambiante y exigente. Las personas de la tercera edad,

³ <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/petroquimica.pdf>

especialmente de países industrializados demandan productos cuyos empaques sean livianos y fáciles de manipular. Según un estudio realizado por BASGO (Germán National Association of Senior Citizens Organization) las personas mayores de 60 años prefieren los empaques plásticos debido a que protegen los alimentos y tienen un sistema de abertura sencillo. Por otro lado, los hábitos alimenticios de las personas han ido cambiando, los refrigerios son ahora más importantes que los almuerzos y comidas, por lo tanto, los empaques plásticos poseen funcionalidades básicas de protección, transporte y almacenaje con un beneficio extra, un diseño que permite una manipulación práctica y fácil del producto.

La industria no puede ignorar los cambios de la sociedad y mucho menos las tendencias de los mercados actuales, los productos que no tengan empaques atractivos y funcionales no podrán competir en el mercado internacional. Es por esto que empresas como German Weidenhammer Packaging Group están desarrollando empaques que comuniquen los conceptos de comodidad, conveniencia, simplicidad y sustentabilidad a los consumidores a través de la innovación en los procesos de producción de películas plásticas”.⁴

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.2.1. Historia.

Todo comenzó en 1990 por un grupo familiar, liderado por Armando Romero Jaramillo Gerente general, que vio en el tipo de empaque recerrable plástico un tipo de empaque de almacenaje de alimentos, grandes posibilidades en el mercado nacional e internacional dando inicio a su actividad de la planta en 1991, con maquinaria China e Italiana, incorporando la coextrusión del cierre junto a la película de polietileno tradicional y aplicando un sistema de fabricación, hasta ese momento, único en Colombia.

La compañía ha diseñado y desarrollado dos unidades estratégicas de negocios; Soluciones Industriales y Soluciones para el Hogar. Estas

⁴ Packaging Europe Magazine, Volume 6.1 -2011, www.packagingeurope.com.

unidades estratégicas de negocios han evolucionado en sus respectivos mercados desarrollando un concepto diferente de empaque para la industria y el consumo doméstico, de mejor presentación y mayor durabilidad.

En el año de 1997 se empiezan a comprar nuevas máquinas para modernizar la planta dándole un nuevo giro a la producción reduciendo los tiempos en las operaciones.

Así poco a poco llevando a la compañía en una innovación en 1999 Armando Romero Jaramillo inicia un nuevo proyecto basado en la experiencia que había tenido en los últimos años en la compañía y establece ARpack S.A, una compañía que comercializaba y producía empaques flexibles laminados con cierre hermético zipper y válvulas.

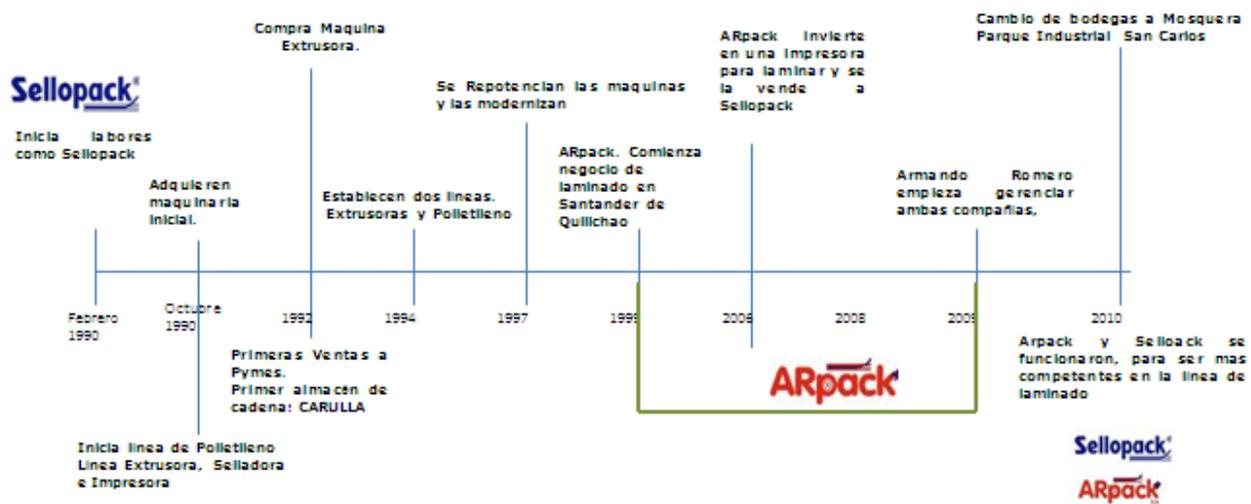
En el 2010 Sellopack S.A.S adquiere algunas líneas de productos de ARpack S.A. Para así lograr generar una mayor competencia ante las diferentes compañías, traslada a Sellopack S.A.S a las instalaciones de ARpack S.A en Mosquera, modificando así su capacidad productiva, y además generando un nuevo espacio para el desarrollo de nuevas ideas de mercado y de negocios.

Actualmente Sellopack S.A.S es una compañía que internacionalizo sus productos al conseguir producir y comercializar a grandes multinacionales.

La empresa ha tenido una evolución satisfactoria a lo largo de los años de su creación, lo cual ha hecho que vaya creciendo poco a poco, siendo una compañía PYME, por tal motivo se ha caracterizado por manejar estándares de calidad que la posicionan como una de las mejores compañías productoras de bolsas contando con un gran competencia como lo es Ziploc gran compañía multinacional.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado se puede mostrar una línea de tiempo de la evolución de la compañía a lo largo de su historia.

Ilustración 2 Línea de tiempo Sellopack S.A.S



Fuente: Archivo Sellopack S.A.S

3.2.2. Tamaño de la empresa

Tabla 1 Información Financiera

PERFIL FINANCIERO				
Información Financiera General (Correspondiente a los 4 últimos años) - Datos en miles de pesos				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS	4.696.337,0	4.205.125,0	4.125.827,0	4.234.515,0
Costo de ventas	2.751.203,0	2.123.851,0	1.945.783,0	2.522.686,0
Utilidad Bruta	1.945.134,0	2.081.274,0	2.180.044,0	1.711.829,0
Gastos administrativos	777.580,0	919.813,0	927.115,0	842.290,0

Gastos De ventas	816.912,0	1.057.817,0	1.206.507,0	1.174.679,0
Utilidad operacional	350.642,0	103.644,0	46.422,0	-305.140,0
Gastos Financieros	144.254,0	262.595,0	372.883,0	300.846,0
Impuesto de renta	88.860,0	11.410,0	10.621,0	9.256,0
ACTIVOS TOTALES	2.255.136,0	2.314.038,0	3.180.747,0	2.782.456,0
Capital de trabajo Neto	703.278,0	638.385,0	1.493.288,0	1.136.424,0
- Inventarios	720.234,0	1.100.964,0	1.307.705,0	1.499.234,0
- Cuentas por cobrar - clientes	923.963,0	835.567,0	607.347,0	615.808,0
- Proveedores	422.284,0	256.947,0	418.355,0	593.536,0
- Otros pasivos Corrientes operacionales	308.292,0	314.592,0	472.841,0	964.889,0
Activos Fijos netos	389.991,0	338.124,0	271.363,0	227.420,0
Otros activos	1.161.867,0	1.337.529,0	1.416.096,0	1.418.612,0
Pasivos de largo plazo	16.093,0	578,0	931.178,0	1.052.477,0
Endeudamiento financiero L.P	-	-	925.264,0	672.575,0

Patrimonio	2.239.043,0	2.313.460,0	2.249.569,0	1.729.979,0
Otra información				
Pago de Dividendos	-	-	-	-
Gasto Depreciación (pyg)	39.470,0	32.359,0	17.667,0	13.839,0
Gasto Amortización (pyg)	52.991,0	47.424,0	54.229,0	67.055,0
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	41,4%	49,5%	52,8%	40,4%
Margen operacional	7,5%	2,5%	1,1%	-7,2%
Margen Ebitda	9,4%	4,4%	2,9%	-5,3%
ROE	5,2%	-7,4%	-15,0%	-35,6%
ROA - Uop	15,5%	4,5%	1,5%	-11,0%
ROA - Ebitda)	19,6%	7,9%	3,7%	-8,1%
Fto requerido de Kw	913.621,0	1.364.992,0	1.023.856,0	556.617,0
Nivel solvencia C.P.	-210.343,0	726.607,0	469.432,0	579.807,0

Fuente: Los autores

3.2.3. Productos

Los productos que maneja la compañía son producidos en polietileno de baja densidad, con características y propiedades tales como conservación, seguridad, barrera, facilidad en el cierre, reutilización (cierre y recierre), higiene, presentación, resistencia, economía y durabilidad.

Algunas de las especificaciones técnicas de los empaques son: la transparencia, la impresión y el pigmentado con perforaciones micro perforado, manija (manigueta) y pre corte (para rasgar por la perforación).

Estas especificaciones técnicas se pueden combinar entre sí, obteniendo así una gran variedad, que se ajusta a todas las necesidades.

Sellopack S.A.S ha diseñado y desarrollado dos unidades estratégicas de negocios, tendientes a enfrentar el mercado de la forma más efectiva:

- Unidad de consumo masivo.
- Unidad de consumo industrial.

Cada una de estas unidades estratégicas de negocio ha evolucionado en sus respectivos mercados, desarrollando con este tipo de bolsas, un nuevo concepto de empaque para el consumo masivo domestico y de la industria.

3.2.3.1. Unidad de consumo masivo:⁵

Ilustración 3 Unidad de consumo masivo



Fuente: Archivo Sellopack S.A.S

⁵ http://www.sellopack.com.co/site/c_masivo.html

Sellopack S.A.S. contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes al adaptar soluciones dirigidas al hogar que se distribuyen de la siguiente manera:

Bolsas multiusos que permiten ordenar aquellas pequeñas cosas que nunca se encuentran y siempre están desordenadas en casa.

Bolsas para congelar, son la solución perfecta para almacenar y preservar los alimentos en el hogar o de paseo.

La unidad de consumo masivo se especializa en las necesidades del hogar con dos referencias principales: Línea Multiusos y Línea de Alimentos.

Ilustracion 4 Línea multiusos

Línea Multiusos				
Mini Dispensador	Medium Dispensador	Jumbo Dispensador	18 Soluciones	18 Soluciones Mini
Para todo tipo de usos. 50 bolsas con cierre 14 x 10	Multiusos. 30 bolsas con cierre de 18 x 17	Aquellas cosas de gran tamaño que nunca sabe donde guardar. 12 bolsas con cierre de 40 x 36	Multiusos de seis medidas diferentes. 18 bolsas con cierre , 3 bolsas por tamaño.	Multiusos de seis medidas diferentes para elementos pequeños 18 bolsas con cierre, 3 bolsas por tamaño.

Dimensiones Largo x Ancho

Fuente: Archivo Sellopack S.A.S.

Ilustración 5 Línea alimentos

Línea Alimentos Con etiquetas para marcar la fecha, producto y cantidad empacados.				
Congelar Medium Dispensador	Congelar Maxi Dispensador	Hielo Pac	Jugo Pac	Vegetal Pac
Conservan todo tipo de alimentos. 30 bolsas con cierre de 22 x 18	Para congelar alimentos de gran tamaño. 15 bolsas con cierre de 28 x 28	Ideal para hacer cubitos de hielo. Paquete con 10 bolsas.	Congelar pulpa de fruta, helados. Paquete con 10 bolsas.	Bolsa micro perforada para la conservación prolongada de vegetales. Paquete con 10 bolsas de 33 x 28

Dimensiones Largo x Ancho

Estos productos los puede encontrar en Almacenes de Cadena en todo el país.

Fuente Archivo Sellopack S.A.S

Estas dos referencias han surgido con el fin de suplir necesidades a nivel masivo y doméstico, y son el resultado del diseño de dos empaques que en diferente presentación (tamaño, características y cierre) tienen como función básica la de empacar.

La Línea Multiusos como la Línea Alimentos son productos de alta funcionalidad, su exclusivo diseño permite que estas bolsas sean muy prácticas para las distintas necesidades de empaque que se requieren en el hogar.

Estos dos elementos le permiten al consumidor final una gran comodidad en el momento de utilizarlas.

3.2.3.2. Unidad de consumo industrial:⁶

Ilustración 6. Diferentes productos de Sellopack



Fuente Archivo Sellopack S.A.S

Sellopack S.A.S. ofrece un concepto básico de empaque flexible recerrable con alternativas en tamaños y diseños gráficos dirigidos a la satisfacción de los necesidades de los clientes en diferentes mercados.

En esta unidad de negocio Sellopack S.A.S cuenta con una amplia línea de productos, todos bajo el concepto de empaques flexibles con cierre recerrable, pero con distintas características, propiedades y funcionalidad, encaminados a la satisfacción de cada uno de los requerimientos y especificaciones de los clientes.

Durante su existencia Sellopack S.A.S. ha desarrollado varios diseños de confecciones, publicaciones, repuestos y autopartes, laboratorios, promociones, utensilios varios y elementos de aseo entre otros.

Sellopack S.A.S cuenta con un equipo de profesionales en el departamento de artes, para asesorar a sus clientes en diseños, tintas, resinas y tamaños de empaque acordes con el producto, buscando ventajas competitivas para ellos. Este departamento está a disposición de los clientes de manera permanente con el fin de maximizar el beneficio de su inversión.

⁶ http://www.sellopack.com.co/site/c_industrial.html

Adicionalmente asesora al cliente para que la marca y el mensaje que quiere transmitir se encuentren bien ubicados en el empaque.

3.2.3.2.1. Laminados:

Ilustración 7 Empaques laminados



Fuente: Archivo Sellopack S.A.S

Este es la nueva línea de producto adquirida por Sellopack S.A.S, se maneja por medio de maquila y se realizan productos para clientes que desean tener su propia marca.

3.2.3.2.2. Diseños especiales:

La compañía ha desarrollado productos “propios Sellopack”, los cuales han contado con éxito y un posicionamiento importante dentro de las soluciones de empaque. Entre estos podemos contar con: Bolsas correo interno, Bolsas Geólogos, Bolsas Biohazard, Bolsas para correspondencia, documentos y/o valores, Bolsas motivos especiales (Halloween, Navidad, etc.), Bolsas doble bolsillo, Bolsas micro perforadas, Bolsas seguridad para valores.

Sellopack S.A.S contribuye en la cadena de valor de los productos de sus clientes, mejorando las posibilidades comerciales en imagen, conservación y posicionamiento. Ofrece un servicio en asesoría integral, maximizando la inversión y potencializando sus ventajas competitivas.

De esta manera ofrece soluciones impresas, asesoría en diseño e impresión de diferentes imágenes en los paquetes transparentes o pigmentados,

soluciones rápidas y económicas para cualquier tipo de industria y consumo masivo.

3.2.3.2.3. Stock.

Más de 500 medidas de bolsas transparentes recerrable y más de 15 referencias transparentes en varios calibres que solucionan las necesidades de empaque, presentadas en listas con escalas diferenciales en precios y volúmenes.

3.2.3.2.4. Ciclo del producto:

Ilustración 8 Ciclo del producto



La materia prima (Polietileno) en forma de granos pequeños se introduce por un embudo en un cañón calentado



Un cilindro con rosca tornillo la transporta a lo largo del tubo.



El material se va fundiendo, por lo que ocupa menos espacio y va saliendo por un extremo.



El plástico sale para corte y sellado

Fuente: Archivo Sellopack S.A.S

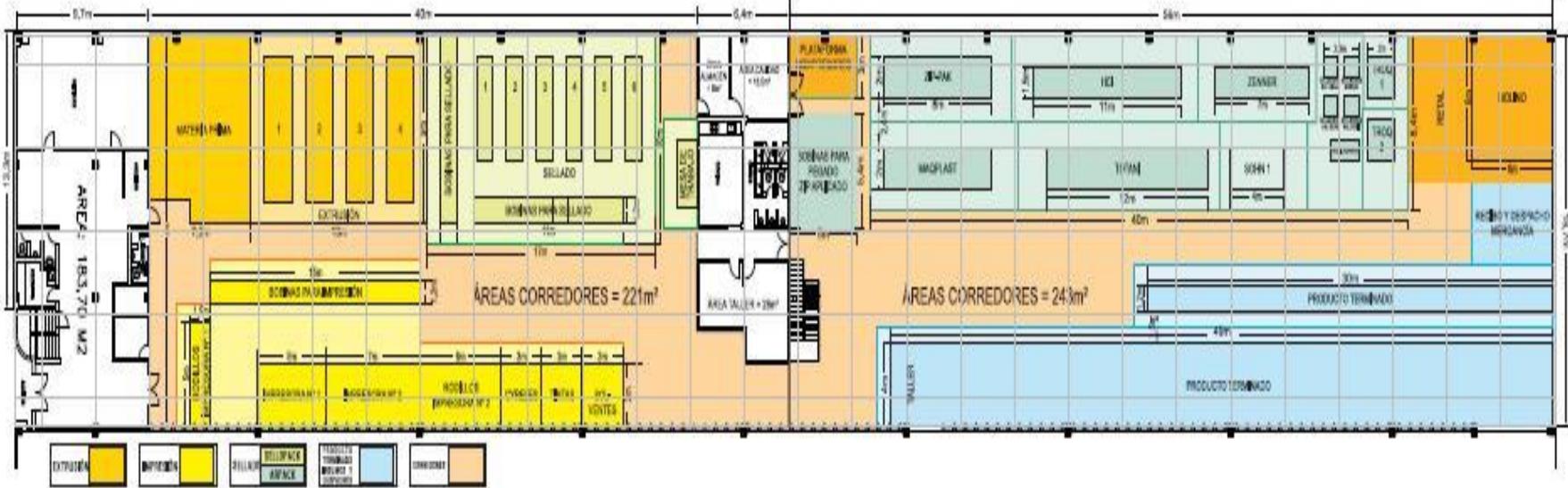
3.2.4. Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la compañía la podemos ver distribuida de la siguiente manera:

- ✓ 112,1 metros de largo
- ✓ 18.7 metros de ancho

Demarcada de acuerdo a los estándares de calidad y de movilidad dentro de la compañía, en la parte delantera de la bodega están las oficinas ubicadas en el primer y segundo piso, y en la parte posterior están ubicadas las máquinas para el procesamiento, fabricación, almacén y distribución del producto así:

Ilustracion 9. Infraestructura de la compañía Sellopack S.A.S



Fuente Archivo Sellopack S.A.S

3.2.5. Competencia:

A continuación se presenta una tabla con los principales competidores de la empresa Sellopack S.A.S, los productos que elabora y su información empresarial:

Tabla 2. Competidores Sellopack

EMPRESA	PRODUCTO	INFORMACIÓN
<p>ZIPLOC</p> 	<p>Bolsas herméticas, Bolsas multiusos, Film plástico adherente, Recipientes herméticos</p>	<p>Empresa del grupo SC Johnson, competidor extranjero en el área de cadenas de abastecimiento</p>
<p>ABOMIN</p> 	<p>Empaques con cierre hermético, Vertedores para agua, Súper tee</p>	<p>Competidor nacional especializado en la manufactura de bolsas con cierre hermético de alta densidad, competidor directo con clientes industriales.</p>

ZIPPEREMPLAST



Sobres de seguridad, Bolsas de cierre hermético,

Competidor nacional especializado en la manufactura de bolsas con cierre hermético de baja densidad, competidor directo con clientes industriales.

Fuente Los Autores

PARTE II

4. MARCO METODOLOGICO

4.1. Matriz De Modernización Empresarial

“El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones de la Universidad EAN (MMGO®), es un método probado en cerca de 150 empresas para el análisis situacional y mejoramiento, en pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación en la gestión.

“Es una propuesta para los gerente que tienen interés en construir un futuro promisorio para las empresas, transformando y utilizando el conocimiento, incorporado y desarrollando tecnología y creando valor para los accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia entre otros...”⁷

“...Para establecer la prioridades para la modernización de la gestión, es necesario evaluar la situación inicial de cada empresa y el camino por recorrer hacia las mejores prácticas en gerencia, para así establecer las prioridades frente a la situación concreta de cada una de ellas.

Por su carácter general es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura, siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformaran la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejores prácticas en la organización.”⁸

⁷ MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORAGANIZACIONES, 1ra Ed., Bogotá, 2009,19p

⁸ MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORAGANIZACIONES, 1ra Ed., Bogotá, 2009,19-20p

Esta herramienta permite obtener un detallado diagnóstico, donde se identifican las acciones a llevar a cabo para dar el cambio a las empresas con el fin de mejorarlas y modernizarlas.

Analiza 15 componentes fundamentales en las organizaciones como lo son:

- ✓ Análisis de entorno
- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ Gestión de mercadeo
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Gestión de producción
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión humana
- ✓ Exportaciones
- ✓ Importaciones
- ✓ Logística
- ✓ Asociatividad
- ✓ Comunicación e información
- ✓ Innovación y conocimiento
- ✓ Responsabilidad social

4.2. Direccionamiento Estratégico

4.2.1. Misión

Describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina además en cuales negocios participara y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrara y como crecerá la compañía. La formulación de la misión requiere una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cual planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacio que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía⁹

⁹ Desarrollo organizacional y humano, Jiménez Figueroa, Itza Hayde Muro Pico, J. Fernando

4.2.2. Visión

Es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a donde queremos llegar. En las empresas, la visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios. Lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiere llegar, no como llegar ahí¹⁰

4.2.3. Valores corporativos

Los valores condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella.

El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestran cuáles son sus valores, aunque algunas veces se encuentran codificados dentro de las políticas.

De esta forma, para descubrir los valores reales en necesario, en ocasiones, observar comportamientos, historias, héroes de la compañía, decisiones, que se premia y que se castiga¹¹.

4.2.4. Política de calidad

Es un documento auditable ya sea por los auditores internos de la empresa o por externos en busca de una certificación , inclusive por el cliente, por este motivo este documento debe ser entendido no aprendido a todos los niveles,

¹⁰ Desarrollo organizacional y humano, Jiménez Figueroa, Itza Hayde Muro Pico, J. Fernando

¹¹ Desarrollo organizacional y humano, Jiménez Figueroa, Itza Hayde Muro Pico, J. Fernando pag. 62.

desde el personal operario hasta los altos mandos (directores, gerentes , etc.).

4.3. Indicadores De Gestión

Actualmente, las empresas poseen vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas tales como lo son servicio al cliente, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos y transporte, tal motivo hace que el gerente de la compañía le sea difícil identificar los problemas y cuellos de botella que se presentan en el proceso logístico, y que perjudican la competitividad de la empresa en los mercados y la pérdida de sus clientes.

Por eso la idea de poder implementar unos indicadores logísticos en la compañía se debe al poder identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos, medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores, satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega, Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Algunos ejemplos de los indicadores de gestión existentes que nos contribuyan a que la compañía tenga mejoras y donde puedan tomar acciones de respuesta inmediata frente a los procesos de la logística, para esto utilizamos las actividades logísticas que nos ayudaran a saber los indicadores apropiados para desarrollar el proceso logístico de acuerdo a las necesidades de la compañía estos cuadros fueron tomados del periódico la republica escritos por el Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda.

4.3.1. Servicio al cliente

Los indicadores de gestión utilizados para desarrollar un mejor funcionamiento en el servicio al cliente, se quieren desarrollar dentro de Sellopack S.A.S para que le de un nuevo aire de expectativas que tiene el cliente y como poder contribuir a que el este proceso de la compañía se

satisfaga de acuerdo a los parametros que se tienen dentro de la compañía. Para tal fin se desarrollan los siguientes indicadores:

Tabla 3 Servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$

Fuente: Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda

4.3.2. Inventarios:

Los inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados en algún punto específico, los cuales ayudan a que dentro de la compañía se desarrollen efectivamente para la entrega a los clientes, este es uno de los procesos mas importantes que tiene la compañía, ya que al ser una empresa productora todo se basa en lo que ellos desarrollen, y puedan mejorar de acuerdo a los volúmenes de venta que tengan y a su rotación de mercancía.

Tabla 4 Gestion inventarios

INVENTARIOS			
INDICADOR		DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Índice de Rotación de Mercancías		Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \times 100$
Índice de duración de Mercancías		Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30}{\text{Ventas Promedio}}$
Exactitud del Inventario		Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$

Fuente: Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda

4.3.3. Procesamiento de pedidos:

El proceso dentro de la logística que se conoce como procesamiento de pedidos es muy útil para realizar satisfacción del cliente al poder medir el desarrollo de los productos y sus entregas a tiempo, además de esto revisar la calidad de los productos.

Tabla 5 Procesamiento de pedidos

PROCESAMIENTO DE PEDIDOS		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} \times 100$
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados}}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}} \times 100$
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibidos}} \times 100$

Fuente: Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda

4.3.4. Transporte:

Otro de los procesos que necesita de una atención es el del transporte ya que el envío a tiempo de la mercancía hace que el cliente tampoco quede mal con sus consumidores, ya que al ser proveedores de muchas compañías se debe dejar claro las reglas de juego para la entrega de los pedidos.

Por eso, cuando se realiza un transporte es de vital importancia decir el tiempo estimado de llegada, ya que al poder demostrarle la duración al cliente el se va a sentir mas agusto con lo que la empresa le esta ofreciendo.

Tabla 6 Transporte

TRANSPORTE		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Costo Transporte propio por unidad Costo de contratar transporte por unidad
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Capacidad Real Utilizada Capacidad Real Camión (kg, mt3)

Fuente: Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda

4.4. Balanced Scorecard

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos y aprendizaje y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De

acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

4.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

✓ **Perspectiva financiera.**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

✓ **Perspectiva del cliente.**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."* (Kaplan & Norton).

✓ **Perspectiva de procesos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.¹²

4.5. Procesos Logísticos

4.5.1. Logística

El concepto de la logística se está utilizando en la actualidad para abarcar muchos temas correspondientes al mundo de los negocios de las empresas, ya que al ser un tema tan amplio se encuentra ubicado en cada una de las áreas de la organización, este tema es muy importante ya que tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente, que es el objetivo de toda organización, por eso se quiere hacer una síntesis de lo que ha sido la logística a lo largo de la humanidad.

4.5.2. Objetivo de la logística

El objetivo de la logística está orientado al aumento de las ventajas competitivas, obteniendo nuevos clientes y reteniendo los existentes, logrando así la incrementación de beneficios económicos que vienen de la producción y comercialización de bienes o de servicios, todo esto se puede lograr mediante la unión de las áreas de la compañía ya que al lograr una sinergia entre ellas se puede generar satisfacción de los clientes y de los

¹² <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

proveedores los cuales nos ayudan a que todo en la organización siga su curso debidamente a la obtención de la misión y la visión de la compañía.

Según Luis Anibal Mora en su libro Gestión Logística Integral, la logística tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- ✓ Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final.
- ✓ Convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.

Los cuales hoy en día no están siendo tomados ya que no se puede presentar un esquema tradicional competitivo porque en este mercado globalizado el precio lo fija el consumidor y no el productor, todo depende de que tanto estamos interesados en el producto para que así mismo se pueda decidir el precio adecuado para el producto o servicio.

5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS.

5.1. Recolección de datos

En la fase inicial para la aplicación de la matriz MMGO en la empresa Sellopack S.A.S se realizaron reuniones con el Gerente General Armando Romero y los jefes de área; ventas: Sergio Lizarazo, Producción: Esteban Acuña, Importaciones: Santiago Mc Causland García, Financiera: Claudia Trujillo, y contabilidad Judith Lavado, en esta reunión se quería llegar a poder contribuir al mejoramiento de la compañía haciendo un seguimiento de los estados de las diferentes áreas de la empresa, para esto se habló con cada uno de los encargados realizándoles preguntas sobre las funciones que se realizan y poder ejecutar el modelo para verificar las áreas que necesitan un plan de mejoramiento y ayudar a que la PYME sea competitiva.

La siguiente tabla muestra las personas que participaron en la ejecución y/o desarrollo de cada uno de los módulos.

Ilustración 10. Ejecución de los módulos del MMGO

Armando Romero <ul style="list-style-type: none">• Matriz Análisis del entorno• Matriz Direccionamiento estratégico• Matriz Cultura organizacional• Matriz Estructura organizacional• Matriz Asociatividad• Matriz de Comunicación e información• Matriz de Innovación y conocimiento• Matriz de Responsabilidad social
Esteban Acuña <ul style="list-style-type: none">• Matriz Gestión de producción• Matriz logística
Santiago Mc Causland <ul style="list-style-type: none">• Matriz de importaciones
Sergio Lizarazo <ul style="list-style-type: none">• Matriz gestión de mercadeo• Matriz exportaciones.
Claudia Trujillo <ul style="list-style-type: none">• Matriz gestión financiera• Matriz gestión humana

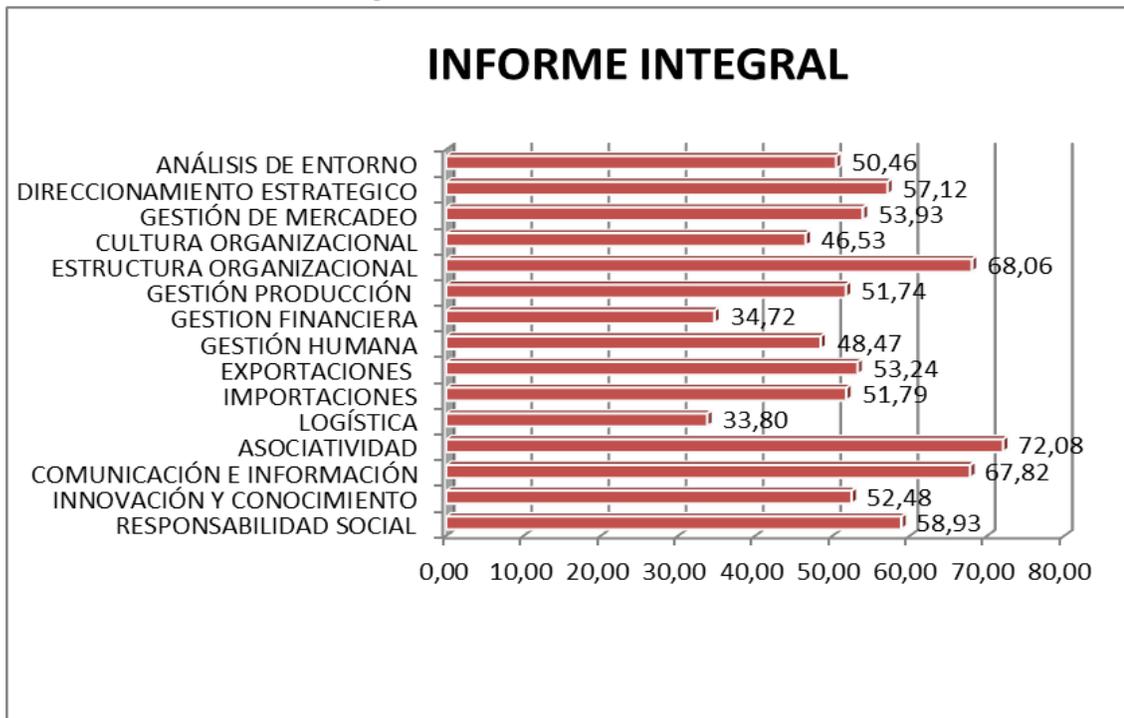
Fuente; Los autores

De acuerdo a lo anterior y en la fase de la aplicación de la matriz los resultados obtenidos los podemos observar en la siguiente grafica, y de acuerdo a ella se dieron alternativas de ayuda para que la empresa comience su proceso de mejoramiento.

5.2. Compilación de datos

A continuación se mostrara la grafica integral la cual contiene la situación actual de Sellopack S.A.S, esta nos indica el nivel en que se encuentra la compañía en el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones.

Ilustración 11 informe integral



Fuente: los autores

Esta matriz vemos que la mayoría de las áreas están en un margen aceptable para ser una PYME, sin embargo se demuestra en la siguiente tabla como está ubicada la compañía para poder intervenir en los estadios, más bajos, y así poder generar objetivos estratégicos que ayuden a la compañía a desarrollar alternativas que contraataquen los errores que se están cometiendo dentro de la organización, para esto mostraremos la tabla a continuación:

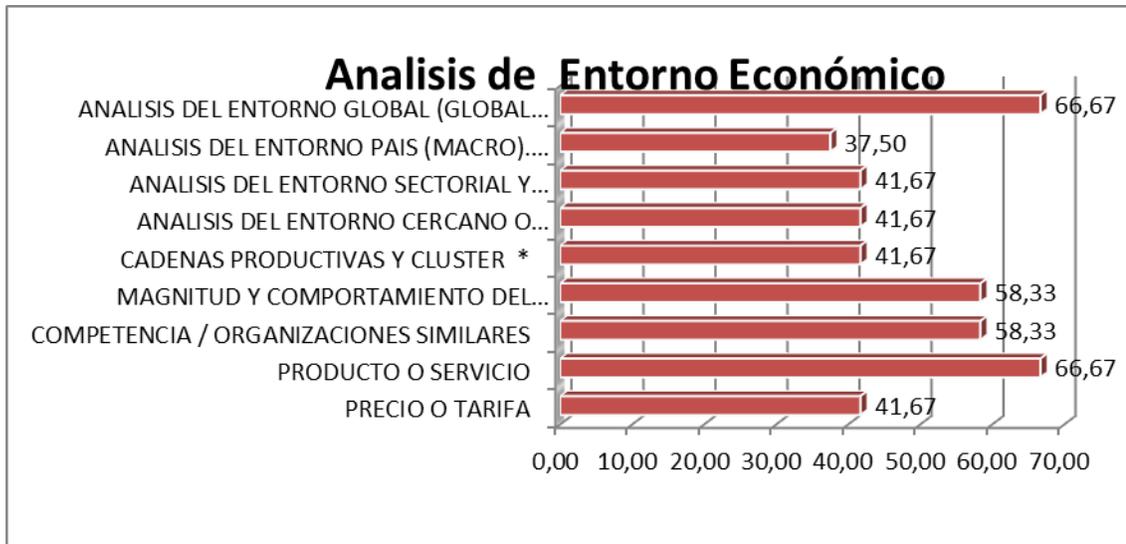
Tabla 7 Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones

MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES			
ESTADIO 1 DE 1 A 25	ESTADIO 2 DE 26 A 50	ESTADIO 3 DE 51 A 75	ESTADIO 4 DE 75 A 100
	CULTURA ORGANIZACIONAL	ANALISIS DEL ENTORNO	
	GESTION FINANCIERA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
	GESTION HUMANA	GESTION DE MERCADEO	
	LOGISTICA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
		PRODUCCION	
		EXPORTACIONES	
		IMPORTACIONES	
		ASOCIATIVIDAD	
		COMUNICACIÓN E INFORMACION	
		INNOVACION Y CONOCIMIENTO	
		RESPONSABILIDAD SOCIAL	

Fuente Los autores

5.2.1. Entorno económico.

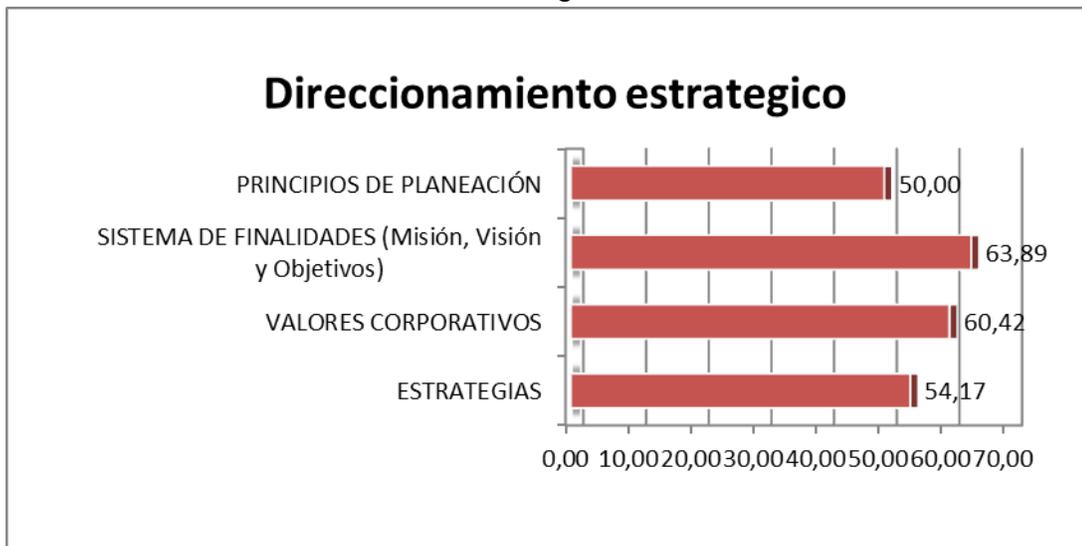
Ilustración 12 Análisis del entorno



Fuente Los autores

5.2.2. Direccionamiento estratégico.

Ilustración 13 Direccionamiento estratégico



Fuente Los autores

5.2.3. Gestión de mercadeo.

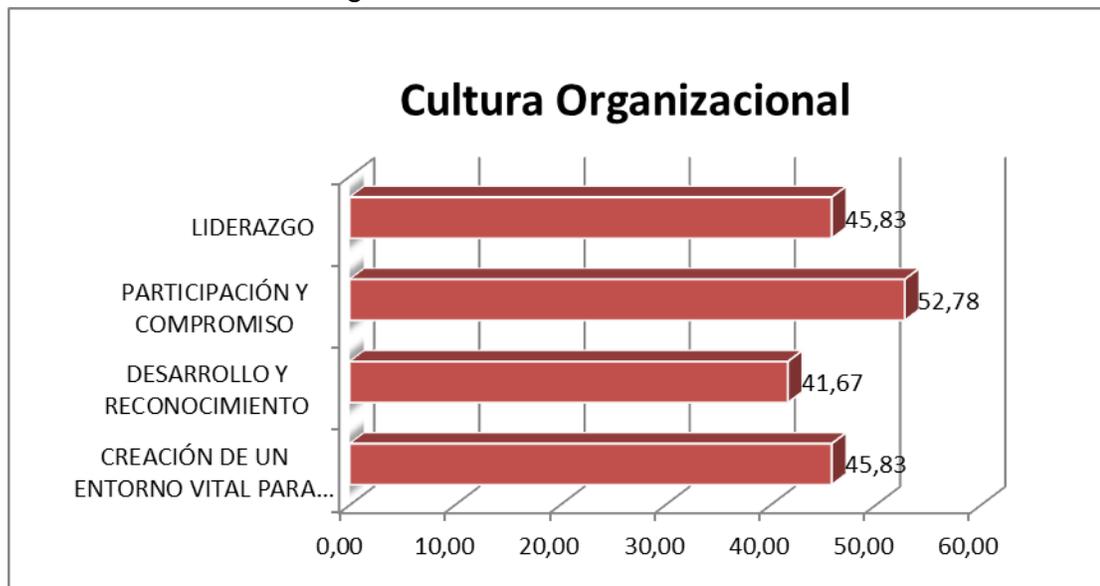
Ilustración 14 gestión de mercadeo



Fuente Los autores

5.2.4. Cultura organizacional.

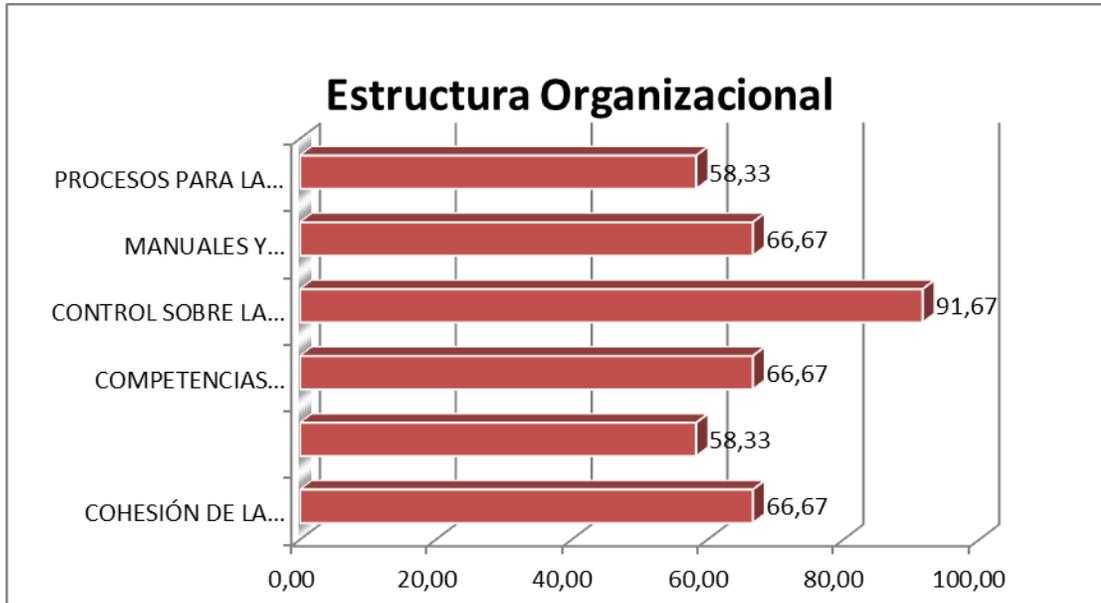
Ilustración 15 Cultura organizacional



Fuente Los autores

5.2.5. Estructura organizacional.

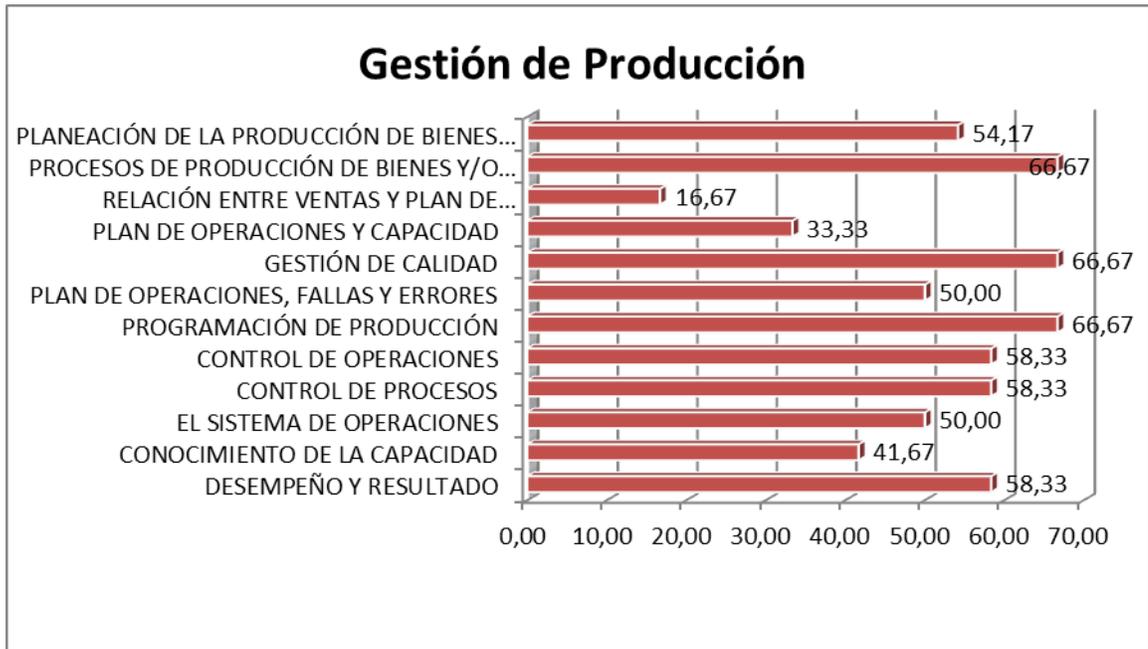
Ilustración 16 estructura organizacional



Fuente Los autores

5.2.6. Producción.

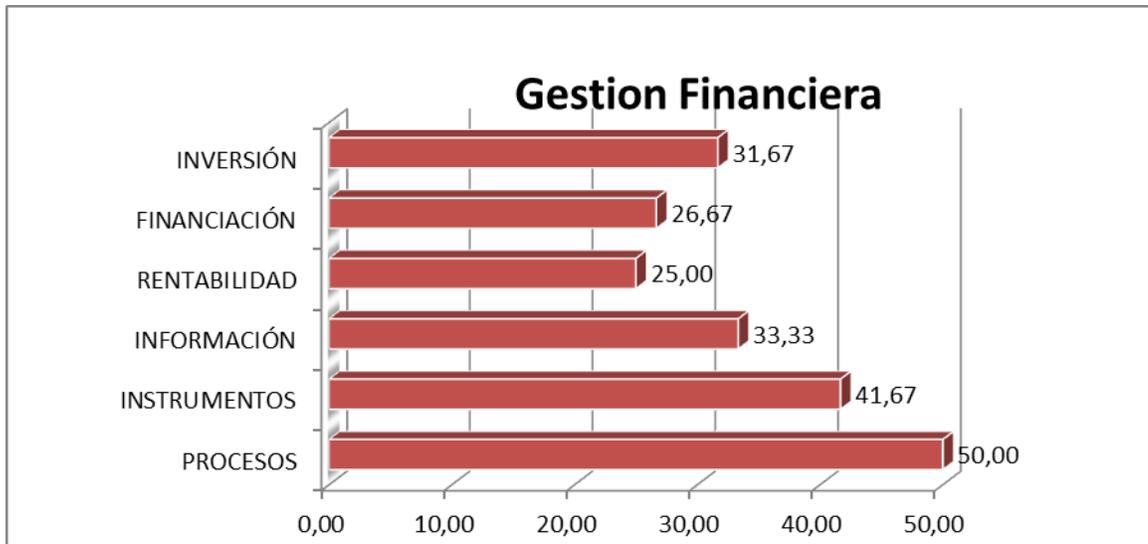
Ilustración 17 Producción



Fuente Los autores

5.2.7. Gestión financiera.

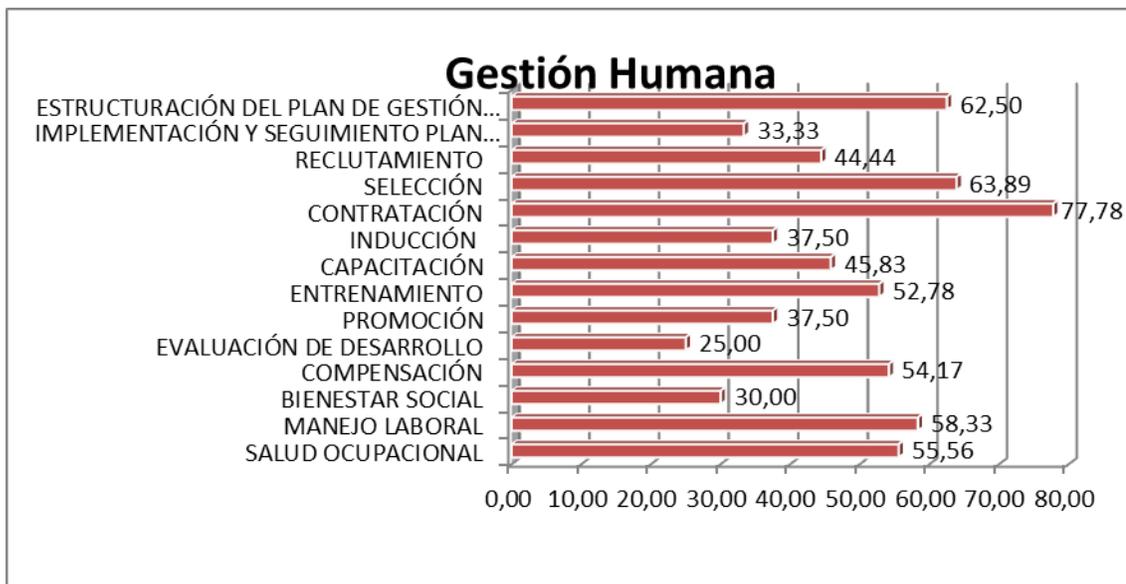
Ilustración 18 Gestión Financiera



Fuente Los autores

5.2.8. Gestión humana.

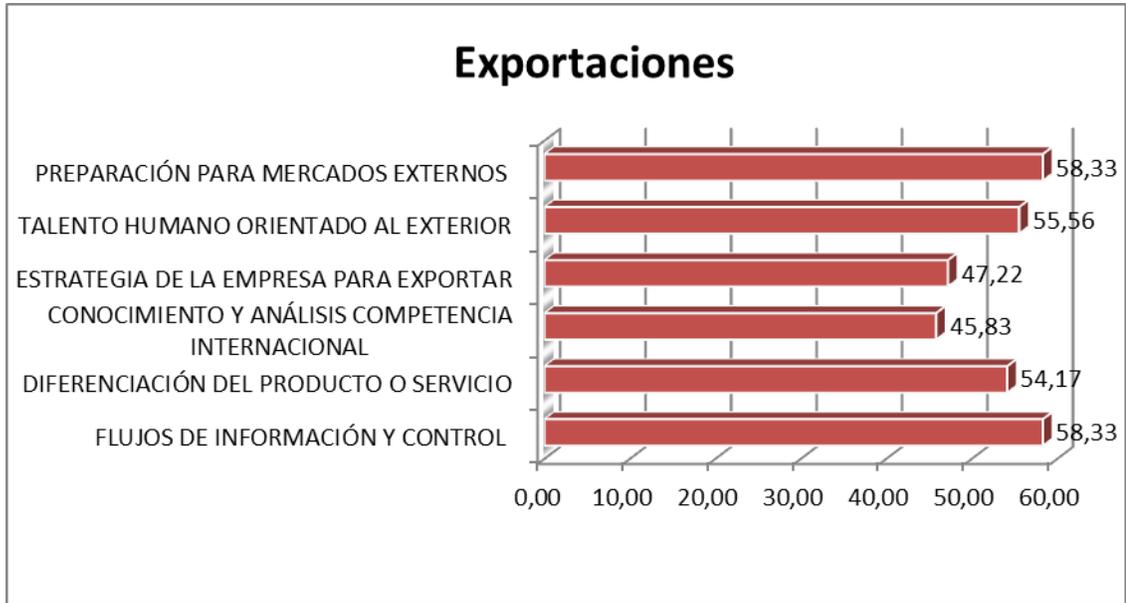
Ilustración 19 Gestión Humana



Fuente Los autores

5.2.9. Exportaciones

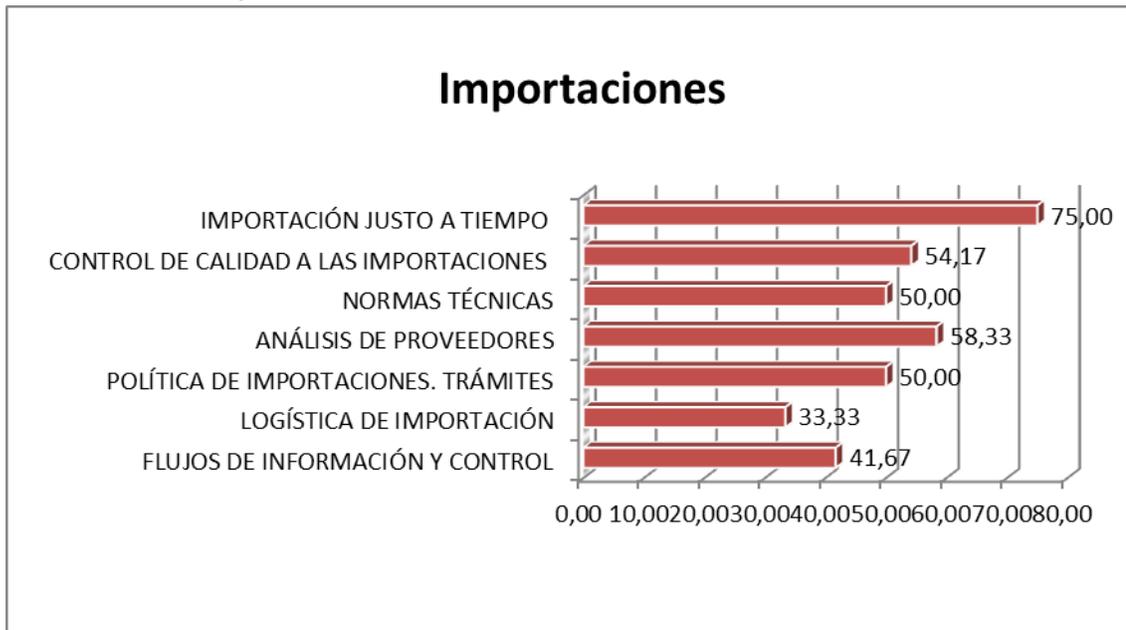
Ilustración 20 Exportaciones



Fuente Los autores

5.2.10. Importaciones

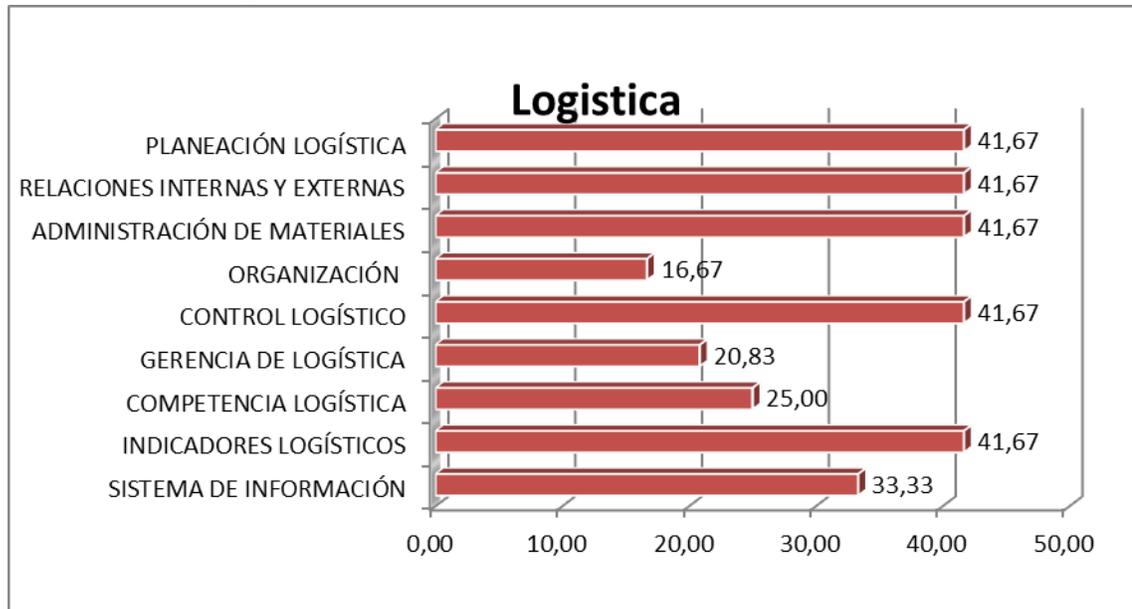
Ilustración 21 importaciones



Fuente Los autores

5.2.11. Logística.

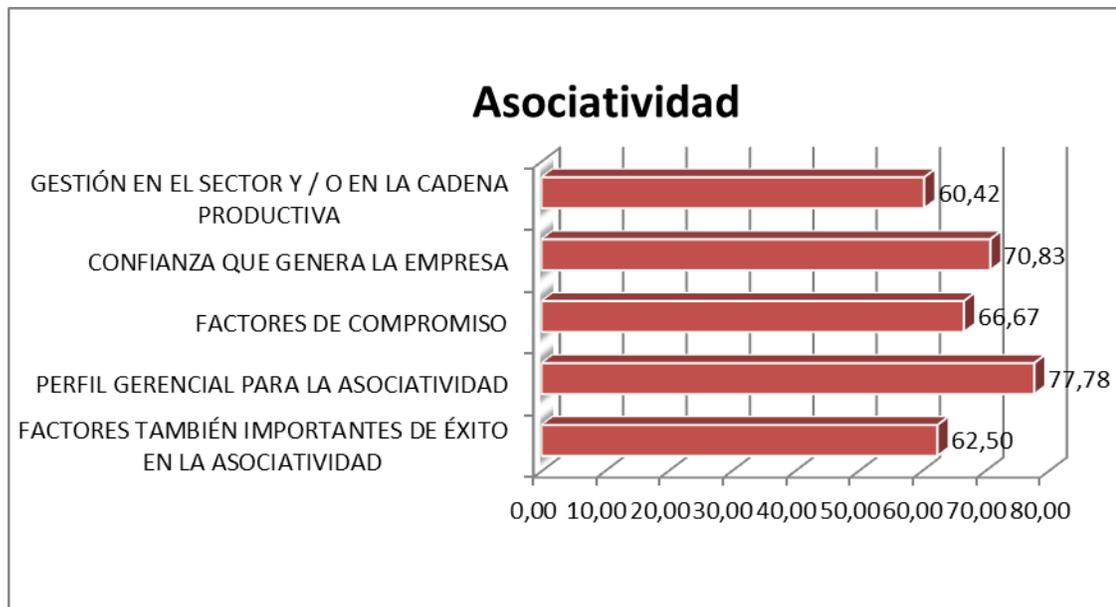
Ilustración 22 Logística



Fuente Los autores

5.2.12. Asociatividad.

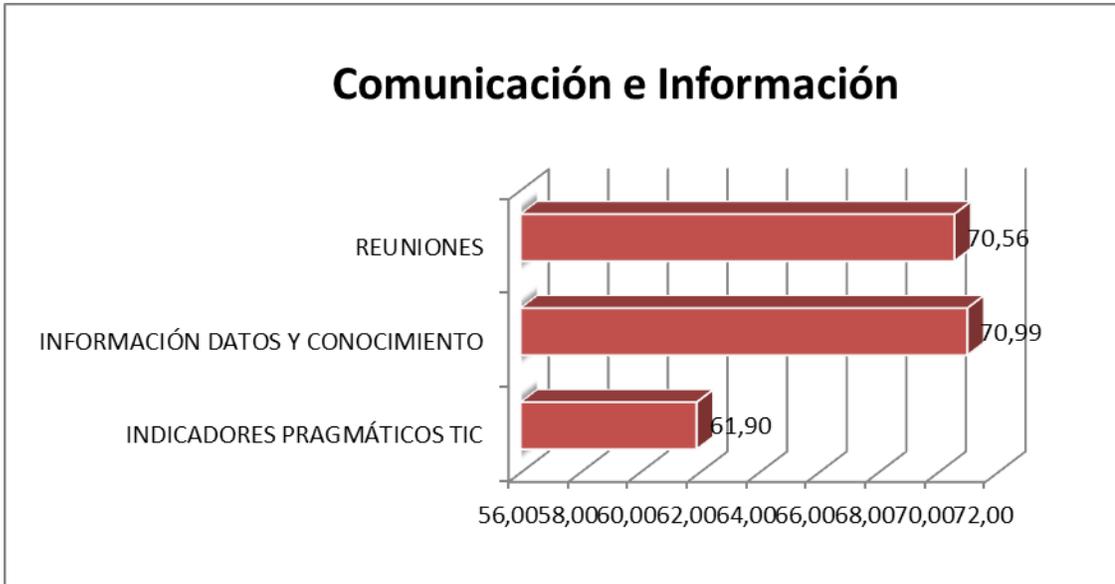
Ilustración 23 Asociatividad



Fuente Los autores

5.2.13. Comunicación e Información.

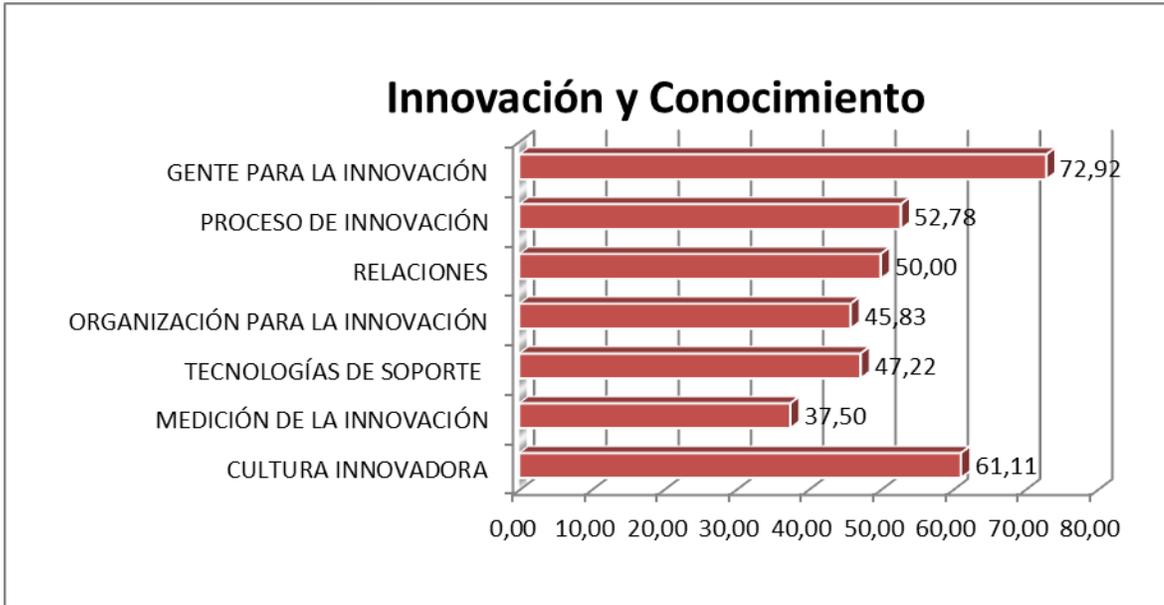
Ilustración 24 Comunicación e información



Fuente Los autores

5.2.14. Innovación y conocimiento.

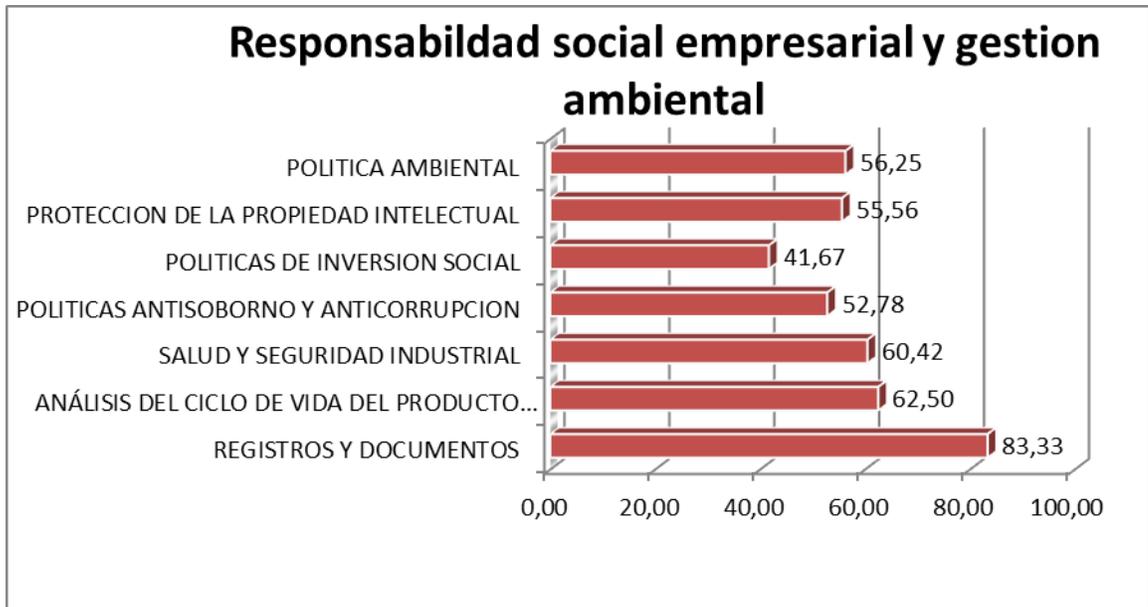
Ilustración 25 Innovación y conocimiento



Fuente Los autores

5.2.15. Responsabilidad social.

Ilustración 26 Responsabilidad social



Fuente Los autores

6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis Situacional:

En Sellopack S.A.S es aceptable el conocimiento que tiene sobre el sector, ya que buscan analizarlo más a fondo y estar enterados de las tendencias que lo controlan, en la matriz se encuentra en un estadio 3 con un 50. 46%. En la visita encontramos que buscan estar enterados de las tendencias mundiales, nacionales y regionales aunque de manera informal.

Problemas:

- ✓ La compañía se centra en donde solo el gerente y algunos administrativos son quienes consultan información sobre las tendencias del sector, no se asigna esa labor a asesores.
- ✓ El conocimiento sobre precios es general ya que existen pocos productores a nivel nacional de este tipo de mercancía.
- ✓ No tienen encargados para estar actualizados con las nuevas tendencias, o una globalización de los productos que se tienen.

Potencialidades:

- ✓ Se tiene un interés general por conocer las tendencias del mercado y las estrategias que se pueden tomar para mejorar el producto y así tener un punto de diferenciación con la competencia.
- ✓ La alta gerencia asiste a ferias del sector del plástico en diferentes lugares de Latinoamérica para mantenerse al tanto de las tendencias globales del sector.

Recomendaciones:

Es aconsejable para Sellopack S.A.S en este tema que preste más atención al análisis del entorno país, donde deleguen encargados, o colaboradores que conozcan las nuevas tendencias mundiales.

También es necesario para verificar el comportamiento del mercado nacional, ya que esté nos puede colaborar a generar nuevas ideas competitivas.

6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Análisis situacional:

El direccionamiento estratégico se encuentra en el estadio 3 con 57.12%, lo que nos demuestra que están empezando a mejorar en este aspecto, una gran tendencia en la respuestas de matriz era que estaban comenzando a realizar distintas tareas en cuanto a este tema, lo que demostró que su planeación se encuentra en proceso de estructuración, y que con ayuda de su misión, visión y objetivos lo podrán conseguir en un tiempo más corto.

Problemas:

- ✓ Su restructuración la ha llevado a plantear nuevos principios de planeación, ya que debe pensar en nuevas líneas de producto.
- ✓ No se estimula la participación, innovación y creatividad encaminada a la planeación.
- ✓ Los valores corporativos aunque son conocidos por los empleados y comunicados por la alta gerencia, no existe un mecanismo que evalúe su cumplimiento.

Potencialidades:

- ✓ Sus finalidades ya que tienen clara su misión, visión y sus políticas, lo cual lo ha encaminado a tener unos fuertes valores corporativos.
- ✓ En las diferentes áreas de la empresa se trabaja con base en la misión, visión y objetivos planteados.

Recomendaciones:

Identificar principios claros de planeación para que así vayan encaminados a un mejoramiento organizacional donde los colaboradores vean hacia dónde se dirige la organización.

Lograr que los colaboradores tengan una misma meta con la empresa para así lograr objetivos claros y resultados a corto plazo.

6.3. GESTIÓN DE MERCADEO

Análisis Situacional:

La compañía está en un estadio 3 con un 53.93% donde presenta un alto porcentaje en las estrategias que se tiene para realizar ventas ya que cuenta con vendedores estrellas que colaboran en realizar una estructura y estrategias de distribución con el gerente de la compañía.

Se realizan comités de ventas donde se plantean metas a cada vendedor y luego se mantiene un control sobre estos, buscando así una organización clara y eficiente de este componente.

Se unen para formar un equipo de trabajo en las estrategias que se tienen para establecer los precios según los cambios en el costo de las materias primas.

Problemas:

- ✓ No se realiza una investigación de mercado a fondo y se limitan al mercado que poseen, lo cual genera problemas en su planeación y control del mercado con respecto al producto.
- ✓ Sus estrategias de comunicación ya que generan poca publicidad y se limitan a la buena imagen que tienen frente a sus clientes quienes en ocasiones los recomiendan a otras compañías lo cual ha hecho que sus relaciones públicas no sean las mejores.

Potencialidades:

- ✓ Su estrategia de ventas ya que tienen buenas relaciones con sus clientes, dando plazos cómodos según el tipo de cliente, se hacen visitas periódicas para así estar al tanto de las necesidades del cliente demostrando interés por su bienestar.
- ✓ Negociación de facturas, y también dan buen nombre de su producto con buena calidad y cumplimiento.

Recomendaciones:

Buscar nuevos mercados, donde puede existir la necesidad de su producto, realizando una investigación a fondo para poder generar nuevos nichos de mercado y por lo tanto mejorar su base de clientes y sus ventas.

Generar publicidad convincente con los clientes, lo cual genere que los clientes antiguos siga recomendando a futuros clientes.

Mostrar por medio de vallas publicitarias, periódico, centros comerciales la marca de la compañía y hacerla reconocida a nivel nacional.

6.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Análisis Situacional:

La cultura organizacional se encuentra en un estadio 2 con un 46.53%, es uno de los componentes más débiles de la compañía ya que todas las actividades de participación, promoción, y desarrollo de los empleados se realizan de manera informal, no existe documentos que respalden estas actividades por lo que este punto se trabaja dentro de la empresa, se hace de manera informal.

También gracias a que hasta el momento dentro de la empresa solo ha llegado a la edad de pensión un solo colaborador no se han realizado programas para tal fin por lo que no se ha pensado en documentar un plan para preparar a este personal al retiro laboral.

En conclusión todos los temas relacionados con el bienestar y promoción del empleado se están manejando de manera informal dentro de la compañía, no es un tema al cual se le ha prestado gran importancia.

Problemas:

- ✓ Falta de documentación de los procesos de bienestar y reconocimiento, todo se trabaja de manera informal lo que conlleva a que no se tome con la seriedad y compromiso con el cual deberían tratarse este tipo de temas.

Potencialidades:

- ✓ Las actividades se realizan y son de conocimiento de los empleados, entonces se tiene la base para partir y empezar a hacerlo de manera formal y documentada.

Recomendaciones:

Realizar un documento en el cual se plasmen todas aquellas actividades que tengan relación con el bienestar del trabajador, donde se evidencie un sistema de promoción al personal que sobrepase las expectativas de las directivas.

Crear un espacio donde los trabajadores puedan dar a conocer sus inquietudes y sus molestias en cuanto a su lugar de trabajo, sus herramientas de trabajo y su bienestar.

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Análisis situacional:

La estructura organizacional de la compañía se encuentra en un estadio 3 con un 68.06%, está se efectúa de acuerdo a las tareas y funciones que se van a realizar en la compañía, contratando personal especializado que permita así un mejor cumplimiento de las tareas y funciones dentro de la empresa.

La compañía ya posee una estructura realizada pero se han efectuando cambios por la alianza que se realizó con la compañía ARPACK S.A, empresa del mismo propietario de Sellopack S.A.S. Por esto se contribuyó al mejoramiento de la estructura, combinando ambas compañías para así manejar un solo negocio, aumentando su línea de productos y ahorrando gastos. Al ser la estructura de ambas compañías muy similar, este proceso no ha sido difícil y su reestructuración se ha llevado a cabo poco a poco.

Problemas:

- ✓ Se identifica un problema dentro de la evolución de la estructura debido a la inclusión de una nueva línea de producto, que hace necesario un nuevo diseño de su organigrama.
- ✓ Su mapa de procesos no muestra actividades logísticas claras.

Potencialidades:

- ✓ El control que han tenido sobre la estructura a pesar de la coalición con la otra compañía, ya que han tenido una buena adaptación al cambio de la estructura y aun sigue encaminada hacia la visión, misión y objetivos de Sellopack S.A.S.

Recomendaciones:

Rediseñar el organigrama incluyendo la nueva línea de producto.

Modificar las dependencias internas ya que debido al cambio estructural no existe y necesitan ser incluidas en las diferentes áreas.

Identificar claramente los roles de cada trabajador dentro de la estructura, soportado por un sistema donde estén plasmados estos, para que así cada trabajador los identifique y los tenga en cuenta para la consecución de los objetivos.

Identificar en el mapa de procesos un sistema por procesos claros que nos muestre el servicio al cliente, inventarios, abastecimiento y transporte de la compañía.

6.6. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Análisis situacional:

El componente de producción se encuentra en un estadio 3 con un 51.74%, resultado obtenido por la falta de comunicación entre el área de producción y la gerencia comercial, donde en ocasiones existen problemas en cuanto a las cantidades vendidas y la capacidad de producción de la planta, ocasionando en oportunidades problemas que conllevan al incumplimiento de fechas pactadas para la entrega del producto o a la sobre producción del producto en fechas donde el nivel de ventas es bajo.

Esto conlleva a que la capacidad de producción se deba modificar de acuerdo a las necesidades del cliente, faltando un plan de producción claro y basado en datos históricos de ventas.

Estas fallas o errores son evaluados individualmente y eliminados, pero no se lleva un control adecuado sobre estos, ocasionando que se vuelvan a repetir en un futuro próximo. Estos problemas se observan dentro de este componente gracias a la falta de conocimiento de la capacidad de producción.

Problemas:

- ✓ Falta de comunicación del área comercial y de la gerencia de producción, además de la falta de conocimiento de la capacidad de producción de la planta, ocasionando estos dos problemas: momentos de retrasos y el incumplimiento en los pedidos de los clientes.

Potencialidades:

- ✓ El proceso de producción con máquinas apropiadas para tal fin, también en su sistema de calidad, donde participan los diferentes

operarios de cada máquina y también personal contratado y calificado para este proceso.

Recomendaciones:

Implementar un sistema donde se lleve control de la capacidad de producción de la planta, de la cantidad producida a la fecha, y que este sistema sea utilizado por el gerente de producción quien a su vez debe mantener enterado de estos datos al área comercial para que así exista Coherencia entre las ventas y la cantidad de producto producido.

Tener una relación vendedor y gerente de producción quien evalué los pedidos hechos para poder establecer una fecha límite de entrega y no estar en desacuerdo con los clientes.

6.7. GESTIÓN FINANCIERA

Análisis situacional

El componente de gestión financiera se encuentra en un estadio 2 con un 34.72%, debido a la difícil situación económica del país en años anteriores que también ha visto deteriorada la situación financiera de la empresa, llevando a Sellopack S.A.S y a ARPACK S.A. a una reorganización y una coalición, debido a que la carga financiera de ambas empresas por separado era imposible de mantener, y por nuevas líneas de producto la empresa se ha visto en dificultades económicas ya que estos factores han afectado su rentabilidad y la financiación con bancos ha aumentado en gran medida.

Esto ha generado un debilitamiento financiero, que según lo investigado debe ser a corto plazo ya que con el cambio a una planta con mayor capacidad, la nueva línea de producto que antes era manejada por ARPACK S.A. debe generar mayor margen y el renombre de la empresa bien conocido en el sector ayudarán a Sellopack S.A.S a recuperar su rentabilidad y a tener

mayor margen para así cubrir sus pasivos y disminuir su endeudamiento financiero.

Su rentabilidad se ve afectada por los altos gastos de administración y ventas que genera la empresa, que afectan su margen operacional y por tanto la propia inversión en capital de trabajo, lo que lo lleva a recurrir al sistema financiero, el factoring con sus clientes, y el financiamiento con los proveedores. Estos problemas han llevado a que en los últimos años Sellopack S.A.S genere pérdidas y que el endeudamiento financiero sea mayor.

Problemas:

- ✓ La financiación y la rentabilidad, ya que al tener que acudir permanentemente a las entidades financieras, a sus proveedores y la negociación de facturas con sus clientes para el pronto pago, para así continuar la normal operación del negocio ha visto a Sellopack S.A.S afectado en su rentabilidad ya que la mayor parte de sus utilidades son destinadas a el pago de obligaciones conseguidas en años anteriores, lo afecta en gran medida el resultado final de su operación. Por lo tanto al verse afectada su rentabilidad, se ve en la obligación de seguir recurriendo a las entidades financieras para continuar su operación.

Potencialidades:

- ✓ Sus procesos ya que cuenta con una contabilidad bien manejada, y con un sistema de información y acopio apropiado.

Recomendaciones:

La principal recomendación para este componente es encontrar una fuente que le dé una inyección de capital a la empresa, para desahogar su endeudamiento financiero y así aumentar su rentabilidad.

Buscar inversionistas o empresas del sector que vean una oportunidad de alianza con Sellopack S.A.S.

Investigar sobre ayudas con el estado tal como es la ley 1116, régimen de insolvencia empresarial. La cual ayudaría a la empresa a mejorar sus deudas,

6.8. GESTIÓN HUMANA

Análisis situacional:

El componente de gestión humana se encuentra en un estadio 2 con un 48.47%, en la compañía existen muchas variables que se están trabajando de manera informal y no existen registros en los cuales sustenten que se trabajan, como lo son la inducción, que en muchas oportunidades la realizan los compañeros de planta, quienes le indican al nuevo empleado la forma de utilizar la maquinaria, sus funciones, el reglamento de trabajo, etc. Y no hay un mecanismo para medir la adaptación del empleado a su nuevo puesto de trabajo, la promoción de empleados a cargos superiores es poca, ya que la mayoría de los empleados llevan realizando las mismas funciones desde que ingresaron a la compañía, y cuando existe una vacante el puesto se prefiere empezar un proceso de contratación externo que interno.

También se maneja de manera informal el proceso de evaluación de desempeño donde la evaluación de los procesos y méritos de los trabajadores son implementados en pocas oportunidades y de manera desorganizada. En cuanto a los programas de bienestar social como ayuda de estudios, subsidio de vivienda y créditos para los empleados se maneja según la aprobación del gerente quien es el que toma la decisión de otorgar este tipo de ayudas. El proceso de selección, contratación y manejo laboral tienen un buen comportamiento y se trabajan según la ley.

Problemas:

- ✓ Se maneja de manera informal gran parte de los procesos, ya que no existe un área de talento humano que dedique su trabajo específicamente al bienestar del empleado, este tema es manejado por la gerencia administrativa quien basa sus esfuerzos a principios legales como selección, contratación y compensación.

Potencialidades:

- ✓ Buen ambiente laboral para trabajar en la obtención de resultados.
- ✓ Aumento de la calidad de vida del colaborador, dando a ellos un sentido de pertenencia de la compañía para que así todos vayan encaminados hacia la misión, visión y valores corporativos.

Recomendaciones:

Crear un área de talento humano que se enfoque principalmente en alinear a los trabajadores hacia la consecución de los objetivos de la compañía, evaluando su desarrollo e incentivando su cumplimiento y responsabilidad por medio de políticas de promoción y compensación.

Efectuar capacitaciones de los empleados periódicamente para que estén actualizados de las nuevas tecnologías y nuevos ideales de la compañía.

6.9. EXPORTACIONES

Análisis situacional:

El componente de exportaciones se ubica en un estadio 3 con un 53.24%, debido a que aunque exportan, no son cantidades significativas comparadas con las de nivel nacional, por lo tanto no es un componente determinante para la organización. Sus exportaciones son principalmente a países

latinoamericanos como Ecuador, Perú, Venezuela, Panamá, entre otros. Sus precios varían según el dólar, y el valor de las materias primas.

No se tiene un conocimiento claro de los clientes ni de la competencia en los países a los cuales exportan sus productos, lo cual genera un grado de incertidumbre en cuanto a las ventas totales y las variaciones que se pueden llegar a tener.

Problemas:

- ✓ Falta de información en cuanto a clientes y competidores, lo que conlleva a no tener claro su mercado objetivo ni su nicho a nivel internacional, perdiendo capacidad de ventas y posibles negocios.
- ✓ Al no conocer su competencia no podrán identificar posibles formas de mejorar su producto y así ganar un espacio cada vez mayor dentro del mercado internacional.

Potencialidades:

- ✓ El tiempo que lleva exportando los productos haciendo que dentro de sus clientes sea reconocido por su calidad y buen servicio.
- ✓ Diferencia su producto tipo exportación con respecto al que comercia a nivel nacional, respondiendo a las necesidades del cliente.

Recomendaciones:

Encargar una persona la cual tenga la oportunidad de visitar los diferentes clientes a nivel internacional, visitando almacenes de cadena y así tener mayor información del tipo de necesidad que pueden cubrir en otro país.

Verificar cuáles son sus competidores directos e indirectos, para poder identificar planes de mejoramiento de su producto.

6.10. IMPORTACIONES

Análisis situacional:

El componente importación esta en un estadio 3 con un 51.79%, ya que las importaciones de polietileno se generan de países como Brasil, India, estados Unidos, entre otros.

La calidad de las materias primas se controlan por normas internacionales y por el prestigio del proveedor con el cual se generan las compras, este material por todos los tipos de densidades y prototipos que existen es difícil de controlar pero por medio de estas normas internacionales que se manejan a nivel global se puede tener un control sobre la materia prima, al ser Sellopack S.A.S una empresa transformadora de este material necesitan de las importaciones ya que la materia prima más importante es el polietileno. Otro tipo de materias primas como tintas, moldes y demás son importados por medio de intermediarios que se encargan del todo el proceso de calidad.

Sellopack S.A.S lleva un control y análisis de sus proveedores, y tienen planes adicionales los cuales implementan en momentos de escases de materias primas o de problemas ajenos a la organización como lo fue el caso del cierre comercial con Venezuela que hace varios años era su principal proveedor gracias a su cercanía y calidad, este problema los llevo a buscar países alternos a los cuales solicitar el polietileno, generando un plan de contingencia donde se veían involucrados diferentes países productores de este material, aumentando en cierta medida los costos de importación, como fletes e impuestos.

Problemas:

- ✓ Su logística de importación la cual no va ligada a la producción de la compañía, ya que en oportunidades se hacen grandes pedidos de polietileno por ahorrar costos de aduana, de nacionalización y de transporte de las materias primas.

Potencialidades:

- ✓ Sus importaciones justo a tiempo ya que no han tenido problemas en cuanto a cumplimiento de pedidos de clientes por falta de las materias primas, ya que siempre hacen pedidos con anticipación y tienen disponibles planes de contingencia para superar demoras o problemas en las importaciones.

Recomendaciones:

Tener un sistema que controle los niveles máximos y mínimos de materias primas para así realizar pedidos que vayan más acordes al nivel de producción de la empresa,

Reducir los niveles de stock de los materiales.

Generar importaciones de materia primas en períodos similares y de manera sistematizada los cuales tengan promedios de compra y abastecimiento de los materiales.

6.11. LOGÍSTICA

Análisis situacional:

La logística de la compañía está a cargo del gerente general y del gerente de producción, existe un control en la administración de los materiales pero basado en reportes mensuales.

No existe un plan de compras anual ya que se realizan compras en grandes cantidades de material ocasionando grandes niveles de stock. Existe un manejo de materia prima y producto terminado manual y en Excel, no hay un sistema adecuado para el manejo de los inventarios, al ser el gerente general y el gerente de producción los encargados de la logística.

No existen modelos de administración de la cadena de abastecimiento, y hasta ahora se está pensando en diseñar indicadores logísticos, no existe un sistema de información adecuado que integre la producción, el almacenaje y las ventas lo que genera incongruencias entre las cantidades vendidas y lo realmente facturado, ocasionando esto retrasos en la entrega de pedidos, o peor aún, que las ventas sobrepasen la capacidad de producción de la planta.

Problemas:

- ✓ Falta de tecnología y de un sistema logístico integral, ya que la técnica que se utiliza para estimar la demanda es datos históricos, un promedio y las metas impuestas a los directores de zona.
- ✓ El manejo logístico por parte del gerente y la desintegración de sus funciones entre el gerente de producción, el encargado de almacén y el gerente de mercadeo. Al solo tener dos personas con conocimientos sobre el tema hace que la organización no tenga un sistema integrado de logística, pues los demás trabajadores no entienden el significado de este componente en la organización.
- ✓ La falta de sincronización entre los jefes de área hace que no exista una congruencia entre las compras, el stock, los faltantes de materias primas, las ventas y la producción.

Potencialidades:

- ✓ Dentro de este componente hay variables que se manejan dentro de la empresa pero de manera informal, como son la planeación logística que tiene un responsable que realiza mediante datos históricos y bases de datos un plan, administración de materiales por medio de hojas de Excel y datos del jefe de planta y de almacenaje, y un control e indicadores logísticos donde se manejan niveles de inventarios.
- ✓ Dentro de la empresa existe el sistema integrado SIIGO que es utilizado para fines contables, pero puede utilizarse también para

control de inventarios, pedidos y demás puntos necesarios de sincronizar.

Recomendaciones:

Darles importancia a los colaboradores que hacen de la empresa un mejor lugar para trabajar como lo son el jefe de planta, el coordinador de almacén y los vendedores para crear una sinergia en la cual participen producción, ventas y almacén

Manejar una sola información que ayude a la mejor operación de la empresa.

Crear un sistema de información en el cual se sincronicen los diferentes actores de este componente, para así mejorar los niveles de stock, de materias primas y las ventas.

Generar actividades logísticas basadas en el servicio al cliente, inventarios, procesamiento de pedidos y transporte.

6.12. ASOCIATIVIDAD

Análisis situacional:

El componente Asociatividad se encuentra en un estadio 3 con un 67.64%, ha buscado alianzas con Stakeholders, la empresa cuenta con un buen nombre y prestigio dentro del sector de plásticos gracias a su calidad y buen servicio.

En los últimos años ha buscado alianzas estratégicas con sus competidores ya que han venido creciendo a nivel nacional, y que la única forma de diferenciar su producto con el de la competencia es la calidad en la densidad y diseño de la bolsa, se debe pensar en proyectos realizados de manera conjunta con empresas dedicadas al mismo negocio que Sellopack S.A.S.

Este proceso lo ha liderado directamente el gerente general, quien ha buscado realizar acuerdos y compromisos conjuntos con otros empresarios del sector para así encontrar nuevas estrategias que generen una mayor rentabilidad para el negocio.

A nivel internacional a buscado asociarse con empresas y almacenes de cadena para expandir su negocio, la empresa es bien vista en el sector y reconocida por su labor de innovación y por la búsqueda de calidad y la mejor prestación de sus servicios.

Problemas:

- ✓ En ciertas oportunidades las estrategias de Asociatividad y de alianzas necesitan de una inversión importante de capital con la cual la empresa no cuenta, por lo tanto se ve atada a hacerlo siempre y cuando le genere utilidades o rendimiento a corto plazo, y el riesgo no sea demasiado alto.

Potencialidades:

- ✓ La mentalidad abierta del gerente que ha buscado la manera de unir fuerzas con sus competidores para superar etapas de crisis y así no entrar en una guerra de precios que al final no beneficiará a ninguno y al contrario puede afectar directamente al sector.

Recomendaciones:

Generar un espacio el cual sea utilizado para ejecutar estrategias de alianzas y proyectos conjuntos, brindando todo el conocimiento que se tienen en el sector, gracias a sus 20 años en el negocio.

Destine un presupuesto para ejecutar alianzas y proyectos nuevos con empresas del mismo sector.

6.13. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Análisis situacional:

El componente comunicación e información se encuentra en un estadio 3 con un 67.82%. Se realizan reuniones periódicas con las diferentes áreas para evaluar el cumplimiento de las metas, estas reuniones se realizan semanalmente con el área de mercadeo, donde se evalúan el cumplimiento de la proyección en ventas que se le otorgo a cada director de zona, también las diferentes variables que pudieron o pueden afectar estas proyecciones y las estrategias a utilizar para mitigarlas.

En el área de producción se realizan reuniones mensuales entre el gerente de producción y el jefe de planta que le informa la situación de la producción, de las máquinas y de los operarios, si los tiempos de producción están en línea o si existen atrasos o cuellos de botella.

Se mantiene una base de datos organizada con la información básica e histórica de la compañía para así llevar un control de las metas y también la evolución de la compañía y los problemas con los cuales la empresa cuenta.

Sin embargo el sistema de intranet es básico ya que la comunicación entre áreas se maneja por medio de correo electrónico o telefónicamente por medio de las diferentes extensiones, esto podría mejorar con un sistema más efectivo que ayude a que los trabajadores se mantengan conectados para ahorrar tiempos de respuesta y que los resultados sean mejores.

Problemas:

- ✓ Los indicadores pragmáticos TIC, los cuales tienen un funcionamiento básico de correo electrónico y comunicación básica, omitiendo información importante que puede ser utilizada por las diferentes áreas.

- ✓ La página web es un instrumento utilizado para funciones básicas como prestación de información, registro interno y esporádicamente procesos de mercadeo corporativo.

Potencialidades:

- ✓ La realización de reuniones periódicas en las diferentes áreas, que tienen un horario definido y se lleva su respectiva documentación y seguimiento.

Recomendaciones:

Utilizar la página web como mecanismo de información a los empleados y a los clientes.

La intranet debe ser importante para conocer el estado de cada una de las áreas de la compañía, y sea utilizado para una mejora de la comunicación de los colaboradores y los jefes de áreas, en este caso podría utilizar todo el potencial que tiene este sistema para el bien de la organización, ahorrando tiempos y gastos.

6.14. INNOVACION Y CONOCIMIENTO

Análisis situacional:

El componente de innovación y conocimiento se encuentra en un estadio 3 con un 52.48%, tienen personal que plantea ideas innovadoras pero en muchos casos no las llevan a cabo debido a los costos que incurren estas nuevas ideas y debido al momento de la compañía no existe presupuesto para realizar estos proyectos, por lo que son archivados y pocas veces se llevan a cabo.

No se cuenta con la tecnología para realizar modelos de investigación como laboratorios y sistemas de información para tal fin. Los proyectos de innovación son un compromiso de la alta gerencia, la demás organización no se ve involucrada en estos procesos, el gerente se mantiene informado de las últimas tendencias en el mercado pero se ve limitado por el presupuesto, y las tecnologías que debe utilizar para tal fin.

Se sabe de las fuentes de conocimiento pero no son utilizadas en la organización y cada empleado se enfoca básicamente en su trabajo y no hay iniciativa ni una política de innovación dentro de la empresa.

Problemas:

- ✓ Se tiene en cuenta únicamente en la alta gerencia, quienes por medio de foros, ferias, y demás eventos del sector se mantienen informados de las tendencias, pero no se aplican en la empresa por el cargo financiero a lo que esto conlleva.
- ✓ Los de más colaboradores de la organización no tienen una cultura de innovación ya que cumplen con el trabajo que les han encomendado pero no plantean nuevos o mejores métodos de producción de su trabajo, donde puedan mejorar sus tiempos y reducirle costos a la compañía.

Potencialidades:

- ✓ La alta gerencia donde hay personal que genera ideas innovadoras y que se mantiene al tanto de la evolución de la cadena productiva, este aspecto ayuda que al momento que la empresa tenga los medios económicos para desarrollar nuevas ideas y liderar nuevos proyectos, tendrá el personal calificado para tal fin.

Recomendaciones:

Generar una cultura de innovación e incentivar al colaborador a formular nuevas ideas que mejoren su rendimiento y el de la compañía, generando políticas donde se premie el uso del conocimiento para el bien de la empresa.

Tener un presupuesto para el desarrollo de nuevas ideas, donde se evalúe el costo que genera, la posible utilidad o ganancia y a qué plazo se verán los resultados, para así tomar una decisión sobre la viabilidad de la inversión.

6.15. RESPONSABILIDAD SOCIAL**Análisis situacional:**

El componente de responsabilidad social se encuentra en un estadio 3 con un 58.93%, la empresa posee una política ambiental pese a el difícil manejo de esta materia prima, desde hace pocos años se ha empezado a manejar una tipo de bolsa biodegradable para ayuda del medio ambiente y por la actual política mundial de preservación del medio ambiente.

El proceso de protección a la propiedad intelectual se inició con el manejo de una manera formal, controlando el uso de copias y del correo electrónico, se está implementando cláusulas dentro del contrato laboral donde se protege la propiedad intelectual, dándole así un valor significativo al Know How de la organización.

En cuanto a la seguridad social e industrial se maneja formalmente, la afiliación de los empleados se encuentran al sistema de riesgos profesionales, ARP y EPS.

A todos los empleados se les otorgan la dotación de ley, y los implementos necesarios para el trabajo dentro de las instalaciones, como tapa oídos, guantes, gorros protectores, etc.

El impacto ambiental trata de mitigar con el uso de materiales biodegradables para la producción de las bolsas, y se tienen en cuenta las consecuencias que este producto genera sobre el medio ambiente.

Toda la documentación de la empresa de más de un año se ingresa al sistema, ahorrando de esta manera el uso de papel y aminorando el impacto ambiental que éste genera.

Problemas:

- ✓ Las políticas de inversión social donde se tiene conocimiento sobre el tema y el impacto que tienen sobre la sociedad, pero en la organización no es un tema relevante en el que desee involucrarse.

Potencialidades:

- ✓ Su conciencia sobre el impacto que genera este producto y las diferentes formas que tienen para mitigarlo, como trabajar con materiales biodegradables, ahorran al máximo el uso de papel para documentación de más de un año, etc.
- ✓ Mantiene a sus empleados afiliados al sistema de salud y demás parafiscales para así evitar posibles riesgos y accidentes en la salud de los colaboradores.
- ✓ Tener claro la ayuda que necesita la sociedad para mejorar la calidad de vida. La seguridad social de cada empleado hace ver que la empresa cuida de los colaboradores de la compañía y así asegura una estabilidad laboral para ellos.

Recomendaciones:

Existen nuevas políticas para la inversión social, lo cual contribuiría a generar impacto positivo en la sociedad y en la misma organización, hacer capacitaciones a los empleados de la importancia del medio ambiente y que este ayude en el bienestar en la comunidad.

PARTE III

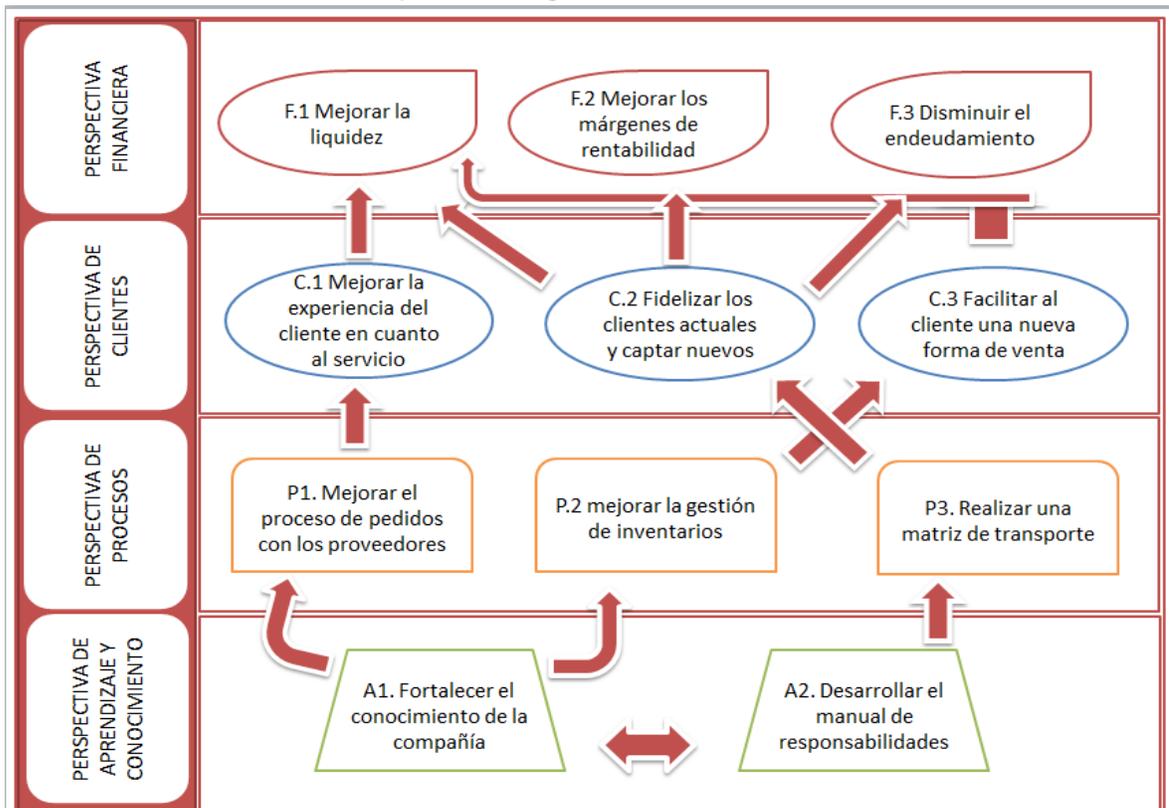
7. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El desarrollo del plan de mejoramiento se efectuó gracias al desarrollo del mapa estratégico, para esto se diseño un Balanced Scorecard, mostrando en él los objetivos estratégicos que se ampliarán en los planes de mejoramiento, en ellos se desarrollarán iniciativas, y así poder plantear diferentes planes de mejoramiento, basado en los resultados de la matriz MMGO, el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, la logística y por último el financiero.

7.1. Mapa Estratégico

Se estructuró un mapa estratégico, donde se quiere mostrar a gran escala la interrelación que tiene cada una de las perspectivas con las estrategias elaboradas conjuntamente con los directivos de Sellopack.

Ilustración 27 Mapa Estratégico



Fuente: Los autores

7.2. Balanced Scorecard

Se plantea un Balanced Scorecard a los directivos de Sellopack mediante el cual se puede realizar una fijación de objetivos por desarrollar año a año, ya que al evaluar las 4 perspectivas en las que se basa Robert Kaplan y David Norton, se quiere llegar a que la empresa pueda lograr todos sus objetivos y se minimicen problemas de cualquier proceso dentro y fuera la compañía.

Los indicadores presentados en el Balanced Scorecard, se planearon para desarrollarse desde el momento de la implementación a un plazo de 5 años; realizando así un indicador de revisión, con el cual se debe hacer una inspección periódica del progreso, para evaluar si las estrategias empleadas están funcionando de manera efectiva.

Para la realización positiva del Balanced Scorecard se utilizó la herramienta informática Microsoft Excel, la cual al ingresar los valores respectivos en cada una de sus celdas formuladas anticipadamente, el sistema automáticamente arrojará el resultado.

A continuación se presentan los tableros de mando del Balanced Scorecard por cada una de sus perspectivas, iniciando por aprendizaje y conocimiento ya que este es el medio por el cual la compañía va formular una estrategia consistente y transparente, y por ende se comunica a través de la organización; después encontramos la perspectiva de procesos, seguido de la perspectiva de clientes y por último la perspectiva financiera, pues cada una de estas va unida, e interactúan entre sí para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

7.2.1. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento:

Para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se dirigieron 2 objetivos estratégicos los cuales serían la base del Balanced Scorecard donde lo que se espera es que los empleados se capaciten en las labores que realizan, generando responsabilidades claras y equipos de trabajo.

- ✓ Por medio de la redefinición del direccionamiento estratégico, se busca que los empleados de la compañía tengan clara e interioricen la misión, visión, valores corporativos y políticas de calidad, lo cual ayude a ser empleados competitivos y rentables para la organización.
- ✓ Por medio de la estructura organizacional se busca que el colaborador sepa cuál es su rol dentro de la organización, y se dé cuenta a quien se debe dirigir en casos extremos.
- ✓ En cuanto al mapa de procesos, hay que tener en cuenta el círculo de Deming, ya que es una estrategia de mejora continua para poder llegar a los resultados esperados.
- ✓ Realizar un análisis de las áreas donde se capacite a los empleados en busca de fortalecer el conocimiento en la compañía.
- ✓ Por medio del desarrollo de un manual de responsabilidades se quiere que los empleados sepan la importancia que tienen dentro de Sellopack y creen un sentido de pertenencia.

Ilustración 28 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Sellopack S.A.S

Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Calcularlo	Estado a Dic de 2011	Meta	Responsable	Iniciativas
A1. Fortalecer el conocimiento en la compañía.	Capacitaciones Efectuadas.	Empleados Capacitados / Total de Empleados.	30%	60% de los empleados Capacitados al finalizar el 2012	Gerente Administrativo / Auxiliar Administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinir el direccionamiento estratégico. 2. Revisar la estructura organizacional. 3. Revisar el mapa de procesos. 4. Realizar un análisis que denote las áreas en las cuales los colaboradores necesitan pronta capacitación. 5. Realizar capacitaciones en las áreas específicas de cada colaborador.
A2. Desarrollar el manual de responsabilidades.	Nivel de conocimiento.	Empleados Certificados / Total de Empleados.	0%	Lograr un nivel del 100% de conocimiento de la reponsabilidad que tiene cada empleado con la compañía, a finalizar el año 2012	Gerente Administrativo / Auxiliar Administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y Comunicar el manual de responsabilidades. 2. Realizar evaluaciones periodicas de cumplimiento. 3. Establecer Equipos de Trabajo inter areas.

Fuente: Los autores.

7.2.2. Perspectiva de Procesos:

En esta perspectiva los objetivos estratégicos están relacionados con las actividades logísticas, en las cuales Sellopack presenta falencias que, con un análisis e iniciativas claras se podrán mejorar.

- ✓ En primera instancia se evaluará el proceso de pedidos para luego proporcionar estrategias que contribuyan a su mejoramiento.
- ✓ También se busca tener una mejor gestión de inventarios que ayude a la disminución del nivel de stock que actualmente maneja Sellopack.
- ✓ Por último con el análisis de la actividad de transporte se busca reducir tiempos y movimientos que contribuyan a la disminución del costo de transporte.

Ilustración 29 Perspectiva Procesos de Sellopack S.A.S

Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Calcularlo	Estado a Dic de 2011	Meta	Responsable	Iniciativas
P1. Mejorar el Proceso de pedidos con los proveedores.	Ciclo de pedido.	Tiempo Transcurrido entre la fecha de pedido y la fecha de entrega.	30 Dias	Mejorar el ciclo de pedido a 25 dias al finalizar el 2102	Gerente de Producción y Logística / Asistente de producción / Asistente Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un analisis del proceso actual de pedidos. 2. Definir estrategias que conduzcan a un mejor proceso de pedidos. 3. Identificar el cumplimiento de cada proveedor en cuanto a tiempo y costos.
P2. Mejorar la Gestión de Inventarios.	Rotacion de Inventarios.	365 dias/(Costo de venta / Promedio de Inventarios).	20 Dias	Disminuir la rotación de inventarios a 16 dias al finalizar el 2012	Gerente de Producción y Logística / Asistente de producción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un analisis de la Gestión de Inventarios. 2. Aplicar un sistema de nivel de Stock. 3. Utilizar producto terminado para el cumplimiento de solicitudes.
P3. Realizar una Matriz de Transporte.	Matriz de Transporte.	Porcentaje de Avance	0%	Realizar una Matriz de Transporte al finalizar el 2012	Asistente de Producción / Asistente Administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un analisis de la calidad de transporte de mercancías. 2. Realizar un analisis de la ubicación geografica de la empresa contra sus clientes. 3. Analizar el nivel de demanda segun la region.

Fuente Los Autores

7.2.3. Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva los objetivos estratégicos buscan mejorar la experiencia del cliente en cuanto al servicio, fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos, además facilitar al cliente una nueva forma de compra de producto.

- ✓ Para mejorar la experiencia del cliente en cuanto al servicio, se pretende definir aspectos relevantes para la satisfacción del cliente, de acuerdo a esto diseñar una encuesta electrónica con la cual se pueda evaluar. Por último con los resultados de dichas encuestas efectuar una retroalimentación.
- ✓ Por medio de publicidad y la generación de productos acoplados a las necesidades de los usuarios, se busca incrementar clientes.
- ✓ Para la fidelización de los clientes se busca crear una política de solución ágil y oportuna ante las quejas que se presenten.
- ✓ Por último se propone incluir todos los productos en un catalogo Online, para ofrecer al cliente una nueva forma de compra.

Ilustración 30 Perspectiva Clientes Sellopack S.A.S

Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Calcularlo	Estado a Día de 2011	Meta	Responsable	Iniciativas
C1. Mejorar la experiencia del cliente en cuanto al servicio.	Cientes Satisfechos.	Cientes Satisfechos / Total de clientes.	0	90% de clientes satisfechos al finalizar el 2012	Directores de Zona / Auxiliar Comercial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los aspectos que evalúan la satisfacción del cliente. 2. Diseñar una encuesta electrónica con la cual se pueda evaluar la satisfacción del cliente. 3. Realizar una retroalimentación anual de los resultados que arrojen las encuestas.
C2. Fidelizar los clientes actuales y captar nuevos.	Atencion de quejas	Promedio de Quejas mensuales.	12	Reducir el promedio de quejas mensuales a 9 al finalizar el año 2012 para la fidelización de los clientes.	Gerente Comercial / Auxiliar Comercial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pronta atención de quejas del cliente, 2. Crear una política de Soluciones ágiles y oportunas de las quejas que se presenten.
	incremento de Clientes.	Cientes Nuevos / Clientes Totales.	0%	Generar un aumento de un 10% de los clientes al finalizar el 2012		<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar publicidad voz a voz mediante una buena calidad de servicio a los clientes antiguos. 2. Lanzar nuevos prototipos de productos, basados en las necesidades de cada cliente.
C3. Facilitar al cliente una nueva forma de compra de producto.	Catalogo On-Line.	Porcentaje de Avance.	20%	Realizar un catalogo en línea para los clientes al finalizar el año 2012	Auxiliar Comercial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir el Total de los productos que ofrece Sellopack en el Catalogo On-Line 2. Implementar un sistema de pedidos por medio de la pagina 'web.

Fuente: Los autores

7.2.4. Perspectiva Financiera:

En la perspectiva financiera se tiene como objetivo mejorar la liquidez, los márgenes de rentabilidad y disminuir el endeudamiento, planteando algunas iniciativas:

- ✓ Para mejorar la liquidez se busca que Sellopack reduzca el nivel de inventarios, principalmente los productos terminados planteando la venta de estos por medio de un outlet.

- ✓ Realizar un análisis vertical del balance general y el estado de resultados para identificar la importancia y el significado que tiene cada cuenta dentro de la estructura de la empresa.
- ✓ Luego realizar un análisis horizontal comparando el año 2010 con el año 2011 para observar el movimiento de estas cuentas y si, su comportamiento es común o si se halló algún cambio repentino entre estos años.
- ✓ Basados en el análisis anterior se definirán estrategias que Sellopack podrá utilizar para mejorar su margen de rentabilidad y disminuir el endeudamiento.

Ilustración 31 Perspectiva Financiera Sellopack S.A.S

Objetivos Estratégicos	Indicador	Forma de Calcularlo	Estado a Dic de 2011	Meta	Responsable	Iniciativas
F1. Mejorar la Liquidez	Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	0,81	Llegar a un nivel de liquidez del 1 al finalizar el 2012	Asistente de Costos e Inventarios / Asistente de Producción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el Nivel de Inventario de producto terminado. 2. Vender productos en stock por medio de un Outlet
F2. Mejorar los márgenes de Rentabilidad	Rendimiento del patrimonio (ROA)	Utilidad Neta / Patrimonio	0,11%	Aumentar el Margen ROA al 5% al finalizar el 2012	Gerente General / Gerente Administrativo y Financiero.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis vertical y horizontal del estado de resultados que denote los rubros en los cuales se originan mayores gastos. 2. Definir estrategias para Reducir los gastos de Administración. 3. Definir estrategias para Reducir los gastos de Venta,
	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas Netas	7,3%	Aumentar el margen operacional al 12% al finalizar el 2012		
F3. Disminuir el endeudamiento.	1. Nivel de Endeudamiento.	Total Pasivo / Total Activo	68%	Reducir el Nivel de endeudamiento al 63% al finalizar el 2012	Gerente General / Gerente Administrativo y Financiero.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis vertical y horizontal del Balance General para identificar la manera en que se concentra la deuda. 2. Crear un comité de seguimiento y control de endeudamiento. 3. Definir estrategias que conduzcan a la reducción del pasivo corriente.
	2. Concentración del endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Total Pasivo	53,50%	Reducir la concentración del endeudamiento a corto plazo en un 50% al finalizar el 2012		

Fuente: Los autores

Los indicadores que permitirán valorar el impacto que tendrán los siguientes planes de mejoramiento en la compañía, se verán reflejados en el cumplimiento de las metas planteadas en las perspectivas del Balanced Scorecard, siendo valorados de la siguiente manera:

Porcentaje de Cumplimiento	Valoración
100 en Adelante	Cumplimiento Optimo
De 80 a 99	Buen Rendimiento
De 61 a 80	Revisión de iniciativas y labor de los responsables
De 31 a 60	Replanteamiento de las Iniciativas
De 0 a 30	Replanteamiento del Objetivo Estratégico

7.3. Planes De Mejoramiento.

7.3.1. Plan De Mejoramiento Para El Direccionamiento Estratégico

El presente numeral se deriva a partir de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, donde se revisará el objetivo A1, “Fortalecer el conocimiento de la compañía”, el cual consiste en desarrollar una revisión de la misión, visión, valores corporativos y políticas de calidad de manera que ésta sea la base para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

En el capítulo del marco metodológico, se presentaron las definiciones de los siguientes términos que se van a desarrollar en el presente capítulo, de acuerdo con esto presentamos lo actual y lo que se propone a la compañía Sellopack S.A.S para la mejora de su organización.

7.3.1.1. Misión

A continuación se presenta la misión actual y la propuesta.

Tabla 9 Comparativo Misión actual y propuesta.

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
"A partir de la satisfacción de nuestros clientes y el desarrollo de soluciones de empaques recerrables, dentro de una cultura dirigida a la calidad, asegurar a los accionistas el cumplimiento de nuestras metas organizacionales" ¹³	"Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes innovando, produciendo y comercializando todo tipo de empaques flexibles recerrables y laminados para almacenamiento de artículos y alimentos"

Fuente: Los autores

Se observa que en la misión propuesta se incluyen los tres métodos por los cuales se quiere satisfacer las necesidades de los clientes, como también el producto y el uso al cual está destinado.

7.3.1.2. Visión

A continuación se presenta la visión actual y la propuesta.

Tabla 10 Comparativo Visión actual y propuesta.

VISION ACTUAL	VISION PROPUESTA
"consolidar a Sellopack como una marca sinónimo de calidad, cumplimiento y servicio"	"consolidarnos en el 2017 como líderes en el mercado andino, en calidad, cumplimiento y"

¹³ Sellopack S.A.S, <http://sellopack.com/site/filosofia.html>

en el desarrollo de soluciones de empaques recerrables para nuestros clientes” ¹⁴	servicio de soluciones de empaques flexibles recerrables”
--	---

Fuente: Los autores

Se observa que a la visión propuesta se le ha dado una meta de tiempo clara, para convertirse en líderes en calidad, cumplimiento y servicio, dándole un enfoque hacia el mercado andino.

7.3.1.3. Valores corporativos

Para la definición de los valores corporativos se ha desarrollado junto con los directivos y colaboradores de la empresa una actividad en la cual se propusieron varios valores para que así, los presentes autores realicen la compilación de los cinco valores representativos en Sellopack.

- ✓ *Transparencia:* Claridad de los empleados en sus actos e información que manejan.
- ✓ *Confidencialidad:* Manejo adecuado y reservado de la información que se obtenga acerca de los procesos internos y de cualquier tipo de investigación y desarrollo realizado dentro de la organización.
- ✓ *Lealtad:* Mantener en alto el nombre de la organización teniendo fidelidad a la empresa y respeto por los compañeros.
- ✓ *Trabajo en equipo:* Cooperación permanente entre los colaboradores de la empresa, para que contribuya a la obtención de objetivos comunes y de la visión empresarial.
- ✓ *Calidad:* Fabricar productos con la garantía de que su uso genere confianza en el cliente.

¹⁴ Sellopack S.A.S, <http://sellopack.com/site/filosofia.html>

7.3.1.4. Política de Calidad.

La Política de Calidad es el conjunto de intenciones dentro de la organización con los cuales se busca que el cliente se sienta satisfecho con Sellopack S.A.S. Los autores del presente trabajo con la colaboración de los directivos de la empresa hemos propuesto la política a desarrollar para la compañía y que se describe a continuación.

Tabla 11 Comparativo Política de calidad actual y propuesta.

POLITICA DE CALIDAD ACTUAL	POLITICA DE CALIDAD PROPUESTA
“En Sellopack estamos comprometidos en estructurar y mantener nuestra cultura de calidad a través del mejoramiento continuo de procesos productivos y de servicio, apoyados en nuestro talento humano y dirigido a satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante el desarrollo de soluciones de empaques recerrables” ¹⁵	“Todos los colaboradores de Sellopack estamos comprometidos en proporcionar soluciones de empaques flexibles recerrables, a través de procesos productivos y de servicio controlado, fomentando el mejoramiento continuo y el enriquecimiento del talento humano, en busca de la satisfacción de nuestros clientes.”

Fuente: los autores

7.3.1.5. Costo de implementación

La implementación del plan de mejoramiento para el direccionamiento estratégico no genera costos relevantes, ya que es un trabajo conjunto con el gerente general y se ha venido elaborando a lo largo de este proyecto de grado.

7.3.2. Plan De Mejoramiento Para La Estructura Organizacional

Este componente será desarrollado en el proyecto de grado ya que, en reuniones con los directivos de la compañía, se identificaron direcciones comerciales que no cumplían las metas de ventas ni generaban apoyo comercial a la compañía, por lo tanto se tomo la decisión de reducir las

¹⁵ Sellopack S.A.S, <http://sellopack.com/site/filosofia.html>

direcciones de negocio de seis (6) a tres (3), tratando de abarcar los mismos sectores con menos colaboradores.

Actualmente Sellopack, está generando cambios por la alianza efectuada con ARpack, donde se identifico que la estructura organizacional daría un enfoque empresarial a los colaboradores orientándose hacia un mismo objetivo, para generar ideas innovadoras y tener cambios que den soluciones a las necesidades del cliente.

Por tal motivo se diseñarán reformas en la estructura organizacional que contribuya a minimizar costos en las direcciones de negocio por zonas, las cuales funcionaban como agentes comerciales en el territorio nacional.

El planteamiento del organigrama y el mapa de procesos de los autores con el soporte de las directivas de Sellopack, ayudará a que el proceso logístico se desarrolle acorde a las necesidades del cliente.

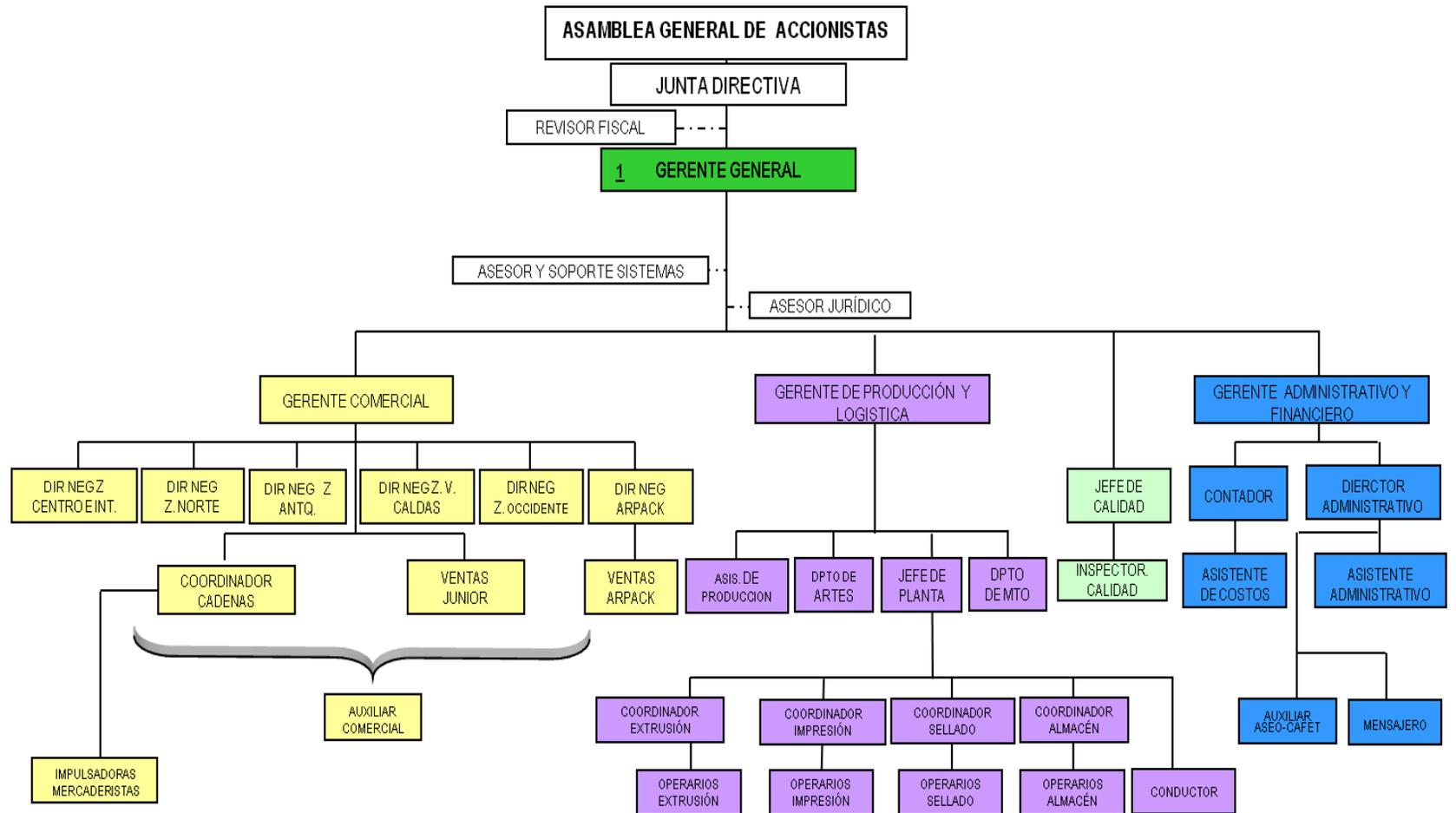
El organigrama de la compañía es una parte esencial, ya que nos da un plano global y nos orienta de forma grafica como está compuesta la organización, en donde vemos la sinergia que existe entre los departamentos.

A continuación se mostrará el organigrama actual de la compañía, y al finalizar expondremos el nuevo organigrama constituido, acorde a la alianza con ARpack S.A, mostrando así los nuevos departamentos que se manejarán y cómo funcionará la compañía.

El tipo de organigrama utilizado por Sellopack S.A.S es jerárquico por departamentos, el cual muestra desde la primera parte el mando principal, y de ahí hacia abajo cómo es la composición organizacional,

7.3.2.1. Organigrama Actual.

Ilustración 32 Organigrama Actual



Fuente: Archivo Sellopack

7.3.2.1.1 Descripción Organigrama

El organigrama de la compañía se ha visto modificado por la alianza que se efectuó con la compañía ARpack S.A, donde la junta directiva y su gerente general continúan encaminados al mejorar el funcionamiento de esta, por lo tanto se mantienen los departamentos del gerente comercial, gerente de producción y logística, y el gerente administrativo y financiero.

El departamento comercial anteriormente tenía 6 direcciones y ahora pasa a dividirse en 3 direcciones, dirección zona norte (Bogotá, Santanderes, exportaciones), dirección zona occidente, y dirección zona viejo caldas, además de estos existen 2 coordinadores; el coordinador de ventas y el coordinador de cadenas. También se cuenta con un distribuidor en Antioquía para tener acceso a este departamento del país, igualmente de un auxiliar en ventas y las impulsadoras mercaderistas en los puntos de las ciudades donde sean necesarias en el momento de ventas en grandes superficies como almacenes Éxito, Carrefour, entre otros.

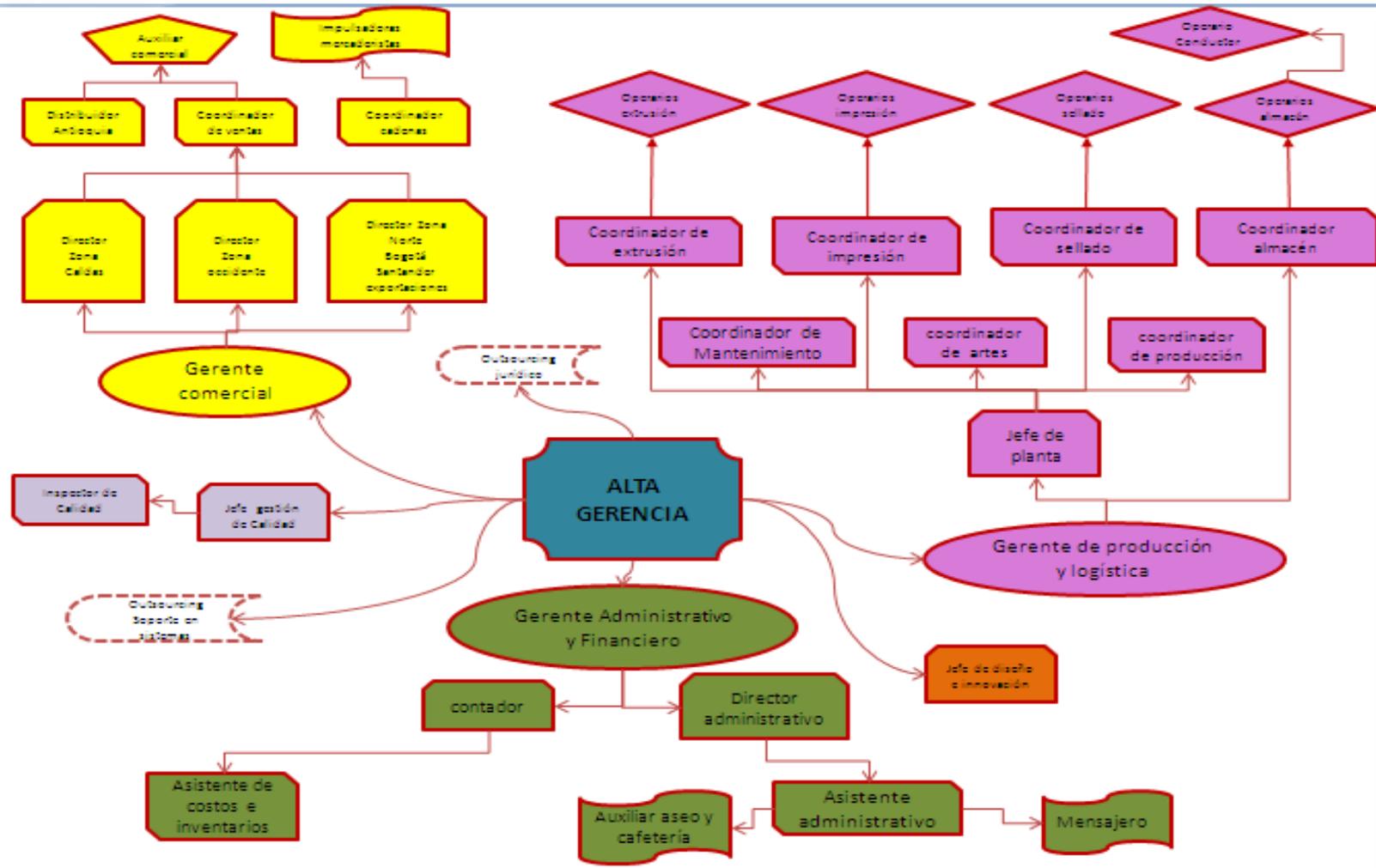
En el departamento de producción y logística se cuenta con un jefe de planta que tiene a cargo 3 departamentos, un asistente de producción, el departamento de artes y el departamento de mantenimiento, así mismo cuenta con 4 coordinadores: coordinador de extrusión, impresión, sellado, y de almacén, con su respectivos operarios, además de un conductor del vehículo de la planta.

En el departamento administrativo y financiero se cuenta con un contador y director administrativo, cada uno con su respectivo asistente, el auxiliar de aseo y cafetería, y el mensajero; estos colaboradores hacen que la compañía tenga un rumbo hacia las mejoras competitivas.

Se desarrollo conjuntamente con el gerente general un nuevo organigrama el cual, será aplicado y se dará cumplimiento con las pautas que se proponen dentro de la compañía, el cual se presenta a continuación:

7.3.2.2. Organigrama Propuesto.

Ilustración 33 Organigrama Propuesto



Fuente Los Autores

7.3.2.2.1. Descripción Organigrama Propuesto

La ilustración fue diseñada para ver la organización de forma central donde se ve la mayor jerarquía en el centro del gráfico, y de ahí en adelante se distribuyen de acuerdo a los estilos de figuras dando a cada uno los cargos que se encuentran internamente desarrollados, como vemos se representarían distintos niveles de autoridad, los cuales van decreciendo desde el centro hacia los extremos, las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

Se muestran a continuación las figuras con su significado dentro del organigrama:

Tabla 12 Definiciones Organigrama.

FIGURA	DEFINICION
	La figura corresponde a quien se le dirige todo en la organización, quien conoce la operación de la compañía y sus procesos en ella, se encuentra el gerente general, la junta directiva y la asamblea general de accionistas, ellos tienen la responsabilidad de velar por que todo en la organización se cumpla, esto quiere decir que ellos deben estar al tanto de los procesos que se desarrollan en cada área.
	En esta figura encontramos a los gerentes de producción, comerciales, administrativo y financiero. Esto significa que ellos velan por todas las funciones de mercadeo y ventas, así como las operaciones del día a día. Son los responsables de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.
	En esta figura se ubican los jefes de áreas, el contador y directores, quienes tienen la responsabilidad de identificar las falencias que se están dando en la compañía con eso pueden ser discutidas en juntas de gerentes para darles pronta solución.
	En esta figura podemos observar los asistentes y coordinadores, los cuales, dan los resultados a los jefes de áreas y directores, estos son de apoyo y cumplen con ayudar a gestionar las necesidades de las áreas para ser comunicadas a los jefes de áreas.
	En esta figura se encuentran los operadores, ya que tienen una gran responsabilidad en la compañía, porque son los que están elaborando el producto que será entregado al cliente, además de mostrar una buena cara de la organización cuando el cliente visita,
	En esta podemos ver empleados temporales, que trabajan en almacenes de cadena, los cuales ofrecen el producto y están dentro de la compañía por tiempos determinados, tienen la responsabilidad de promoverla y mostrar así las diferentes soluciones a las necesidades del cliente. también podemos encontrar a los Auxiliares de aseo y cocina,, los que mantienen las instalaciones en buenas condiciones. y el mensajero, el cual da una buena presentación cuando se entregan facturas, obsequios y demás a los clientes
	Outsourcing de asesoramientos en diferentes tipos de necesidades, las cuales cumplen un proceso económico para proveer un servicio externo.

Fuente los autores.

7.3.2.3. Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios.

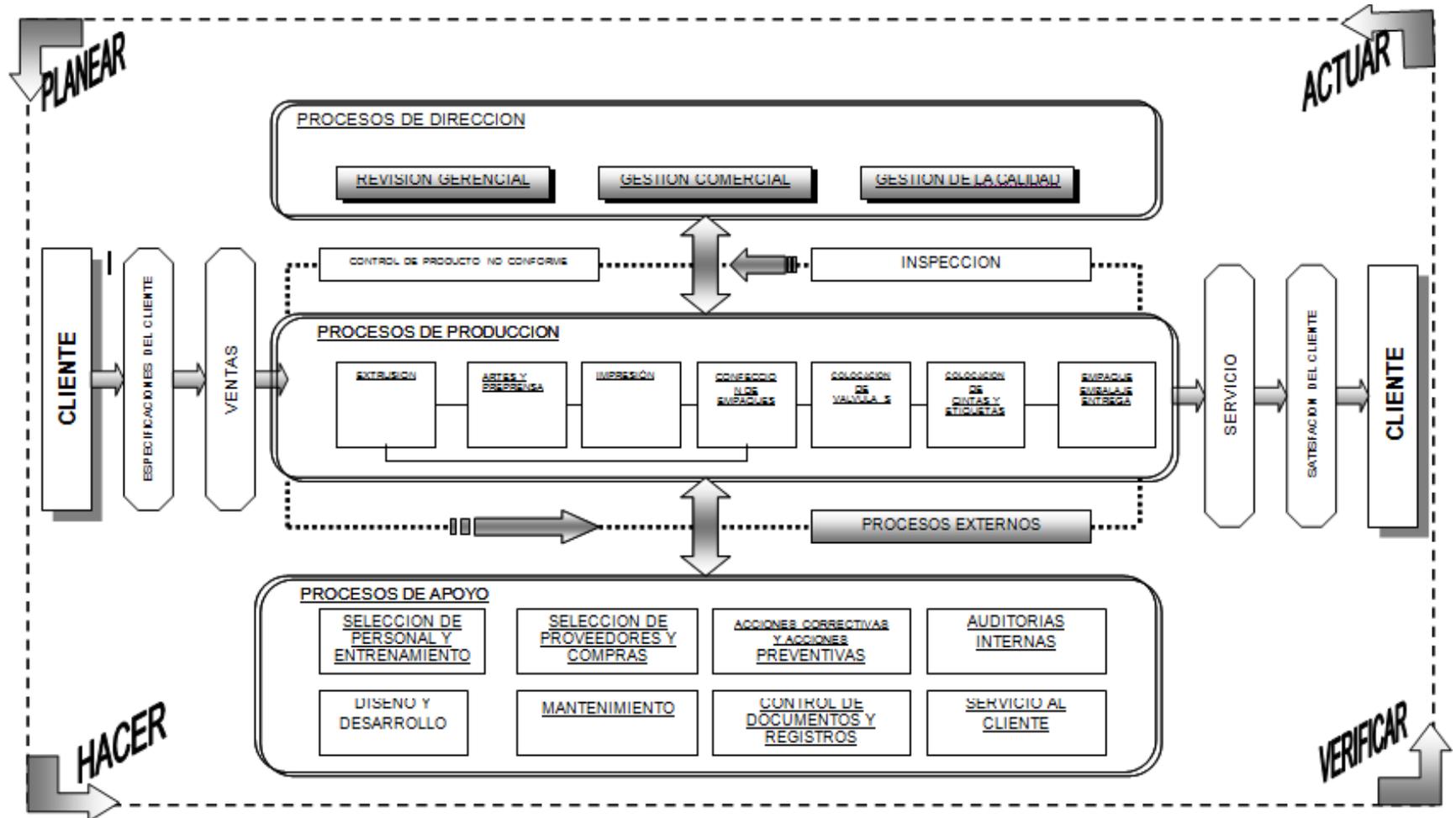
Gracias a esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también se puede observar que la actividad muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

En la ilustración podemos observar el proceso que lleva Sellopack S.A.S para la realización de sus productos, este se divide en procesos visionales, son los que generan la planificación de los ideales de la compañía referentes a los productos, los procesos misionales cumplen con desarrollar toda la planificación, llevar a cabo lo que desea el cliente y los procesos de apoyo, como su nombre lo indica, contribuyen a desarrollar los procesos misionales.

A continuación se presenta el actual mapa de procesos de la compañía, y luego se mostrarán las modificaciones efectuadas por los autores del presente trabajo, mostrando un mapa de procesos global y un mapa de sub procesos.

7.3.2.3.1. Mapa de Procesos Actual:

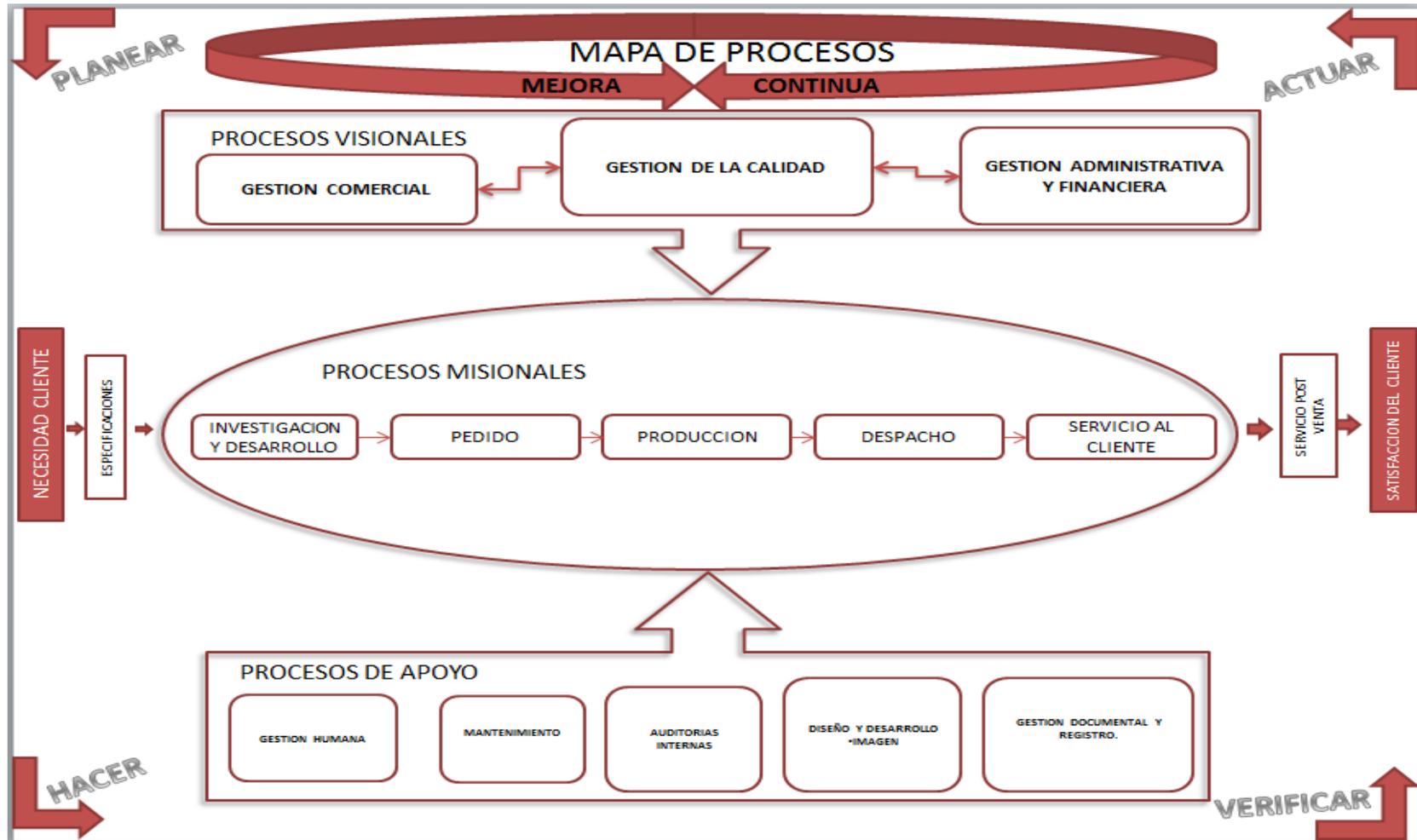
Ilustracion 34 Mapa de Procesos Actual de Sellopack S.A.S



Fuente: Archivo Sellopack S.A.S

7.3.2.3.2. Mapa de procesos propuesto.

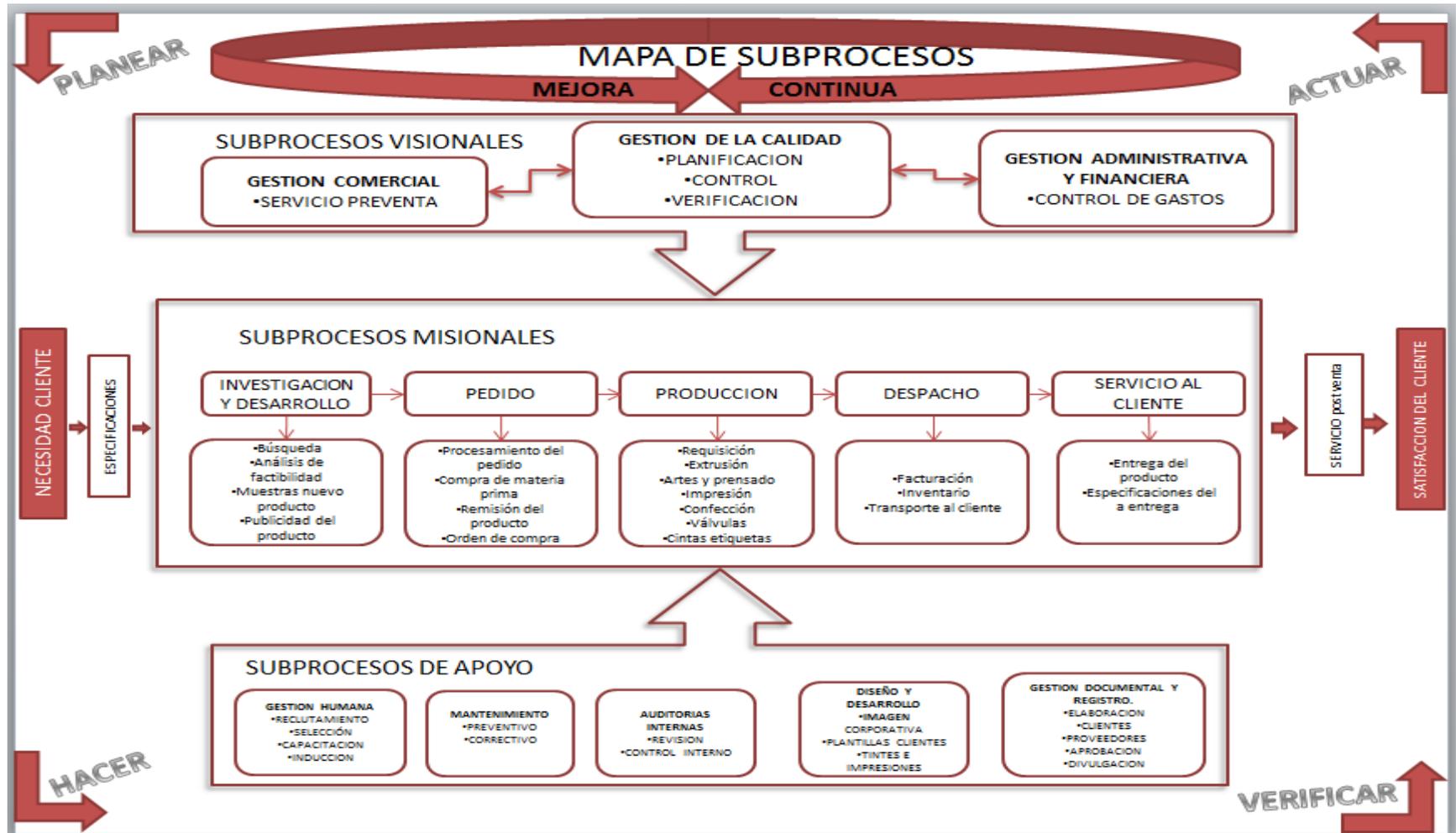
Ilustración 35 Mapa de procesos Sellopack S.A.S



Fuente: Autores

7.3.2.3.3. Mapa de Sub-Procesos

Ilustración 36 Mapa de Sub-Procesos Sellopack S.A.S



Fuente: Autores

7.3.2.3.4. Descripción Mapa De Procesos Y Subprocesos

Los anteriores mapas de procesos son las actualizaciones de los procesos y subprocesos de la compañía Sellopack S.A.S, en donde se ven inidentificadas actividades logísticas, que se presentó anteriormente en el Balanced Scorecard y se presentarán en el siguiente capítulo, con el fin de organizar los procesos misionales de la compañía e implementar un sistema logístico, podemos observar que el proceso general está ligado a la actividad del servicio al cliente.

En el mapa de procesos se muestra la compañía a nivel global, comenzando desde la necesidad del cliente y finalizando en la satisfacción, se debe saber que siempre estará en mejora continua, se creó un proceso para investigación y desarrollo, ya que este debe ser el inicio de nuevas ideas para la producción de las necesidades del cliente, se obtuvieron diferentes cambios desde el primer mapa de procesos a éste.

En el proceso visional, observamos que se encuentra la proyección de la compañía a un futuro, en el proceso misional está el ente de la organización aquellas personas que con su trabajo amplían las ideas de los que buscan satisfacer la necesidad del cliente, quienes investigan, administran el pedido, producen la bolsa, y lo despachan ofreciendo a esté un servicio especial para que se sientan satisfechos y por último los procesos de apoyo.

En el mapa de sub-procesos se muestran las acciones que hacen parte de cada una de las actividades que debe desarrollar la empresa para cumplir con todos sus procesos. Cada una de estas acciones resulta fundamental para el éxito de cada actividad, por lo tanto se deben cumplir a cabalidad; incluimos en este el proceso de investigación y desarrollo, ya que es importante estar innovando y buscando nuevos proyectos para satisfacer la necesidad del cliente, además, la compañía debe estar en una mejora continua de todos procesos y subprocesos.

7.3.2.4. Costos de implementación

La implementación del plan de mejoramiento para la estructura organizacional, genera costos en el proceso de investigación y desarrollo, ya que, es importante mantenerse al tanto de las nuevas tendencias de los tipos de productos que se ofrecen al cliente. Para esto se propone realizar un presupuesto anual de \$ 8.000.000 el cual será destinado para varios propósitos como: foros, ferias de exposición y cualquier otro programa que ayude al conocimiento de nuevos productos y así cubrir las necesidades del cliente.

7.3.3. Plan De Mejoramiento Para El Área De Logística

El presente numeral tiene como base la perspectiva de procesos, donde se revisaran los objetivos P1, “Mejorar el Proceso de pedidos con los proveedores.”, P2 “Mejorar la Gestión de Inventarios” y P3 “Realizar una Matriz de Transporte.” Los cuales los presentes autores del trabajo los dirigieron hacia la implementación de actividades logísticas, para que los diferentes procesos se manejen adecuadamente hacia la obtención de resultados de innovación y competitividad.

A estos objetivos del mapa estratégico, se le desarrollaron actividades con el Balanced Scorecard, para este plan de mejoramiento se desarrollará un análisis, un planteamiento de estrategias y se definirán beneficios para cada actividad logística, lo cual ayudara a la compañía a desarrollar un segundo proyecto sobre estas estrategias que se le plantearon en este capítulo.

El objetivo de la logística está orientado al aumento de las ventajas competitivas, obteniendo nuevos clientes y reteniendo los existentes, logrando así la incrementación de beneficios económicos que vienen de la producción y comercialización de bienes o de servicios, todo esto se puede lograr mediante la unión de las áreas de la compañía ya que al lograr una sinergia entre ellas se puede generar satisfacción de los clientes y de los proveedores los cuales nos ayudan a que todo en la organización siga su curso debidamente.

“La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo costo posible.” ¹⁶

Las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres tipos de procesos básicos, los cuales se han ido trabajando desde el direccionamiento estratégico, para que así se pueda llegar a las estrategias de mejora que necesita la compañía; a continuación presentamos los procesos que ayudan a darle significado a la logística:

Proceso de aprovisionamiento: Gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan.

Proceso de producción: Gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas.

Proceso de distribución: Gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo.¹⁷

“Las cuatro actividades logísticas fundamentales son proceso de pedidos, gestión de inventarios, transporte y servicio al cliente. Asociadas necesariamente a cualquier canal logístico, y resultan primordiales para la efectividad de las funciones logísticas, mientras que otras actividades como compras, almacenamiento, planificación de productos, tratamiento de mercaderías y gestión de la información; se denominan actividades de

¹⁶ Casanovas August, Logística empresarial, conceptos y relación con las áreas funcionales, pág. 17.

¹⁷ Casanovas August, Logística empresarial, conceptos y relación con las áreas funcionales, pág. 18.

apoyo, y a veces no son consideradas por la gestión logística de la empresa al comienzo del desarrollo de la función logística.¹⁸

En Sellopack S.A.S se busca implementar las actividades fundamentales con participación activa de todas las áreas de la organización, y con el paso del tiempo, al ver los resultados obtenidos con esta implementación, llevar a cabo la inclusión de actividades de apoyo, intentando así llegar al avance del total de las actividades logísticas para brindar la mejor calidad de producto final así como de servicio al menor costo posible.

7.3.3.1. Actividades Logísticas:

A continuación se describen las actividades logísticas que se buscan implementar en Sellopack S.A.S, estas se han desarrollado anteriormente en el Balanced Scorecard, donde en cada perspectiva (financiera, servicio al cliente, procesos, y aprendizaje y conocimiento), se han tratado iniciativas, las cuales se explicarán, y al unirlas con las actividades logísticas pueden complementar el análisis que se quiere para que Sellopack S.A.S genere mejoras a lo largo del tiempo.

7.3.3.1.1. Proceso de Pedidos:

La primera actividad que se desarrolla es el procesamiento de pedidos, en esta observamos que hay un ciclo dentro del proceso, desde la fecha de solicitud hasta la fecha de final del producto terminado, para esto se plantearon tres iniciativas:

- Análisis del proceso actual de pedidos
- Definir estrategias que conduzcan a un mejor proceso de pedidos

¹⁸ Casanovas August, Logística empresarial, conceptos y relación con las áreas funcionales, pág. 19.

- Identificar el cumplimiento de cada proveedor en cuanto a tiempo y costos

De estas tres desarrollaremos dos, dejándole planteado a Sellopack S.A.S, que debe efectuar en un segundo plan de mejora para esta iniciativa.

7.3.3.1.1.1. Análisis De La Actividad Del Proceso De Pedidos

El proceso actual de pedidos de Sellopack lo analizaremos basados en el libro de August Casanovas, Logística empresarial, de acuerdo a él se divide el proceso así:

Transmisión del pedido: En Sellopack S.A.S el tiempo de los pedidos es importante, pero no se maneja adecuadamente, ya que depende directamente del tipo de comunicación que se tenga con el proveedor y con el cliente, es telefónico y correo electrónico, para este el cliente observa cual es la necesidad que tiene para realizar su pedido, se toma su tiempo revisando la calidad de la bolsa, el estilo que necesita y como deben ir los colores si esta debe ir impresa, además, en este se deben anotar todo lo que el cliente necesita, ya que en algunas ocasiones al cliente le toca ir 2 o 3 veces para modificaciones, por lo que no se toma acorde las necesidades de él.

Proceso del pedido: Si es un cliente nuevo se le realiza un estudio de crédito por si el pago se va a realizar con anticipo y contra entrega, y si no, se desarrollan alternativas en las que se espera un pronto pago del cliente en efectivo o en cheque. Para esto se realiza la correspondiente factura especificando la cantidad de bolsas, material y extras que traiga ella. De aquí se pasa para producción y se procede a la elaboración de la necesidad del cliente.

Detección de necesidad: En Sellopack S.A.S se presencia este problema ya que al recibir el pedido no es despachado a tiempo, se cuenta con mucho stock de inventarios, el cual no se revisa y se procede a elaborar nuevos

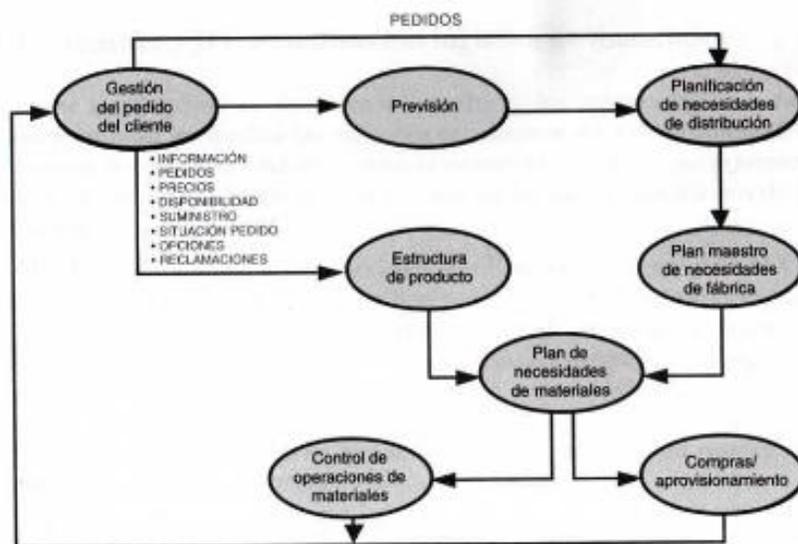
productos, y no se desarrolla acorde a las necesidades del cliente, además, en ocasiones el producto no se puede producir por falta de alguna materia prima, en este caso hay que producir un pedido hacia el proveedor para cubrir la necesidad de productos.

Servir el pedido: Este proceso comprende la carga solicitada, transporte y entrega al cliente de su pedido.¹⁹

“El primer objetivo de toda empresa, sea cual sea el sector, es conseguir el máximo de beneficio con el menor costo posible. Al ser el cliente el que aporta el beneficio, se debe orientar el flujo de actividades hacia él. Lo ideal sería que la empresa sólo produjera bajo demanda y las actividades de aprovisionamiento o compras se enfocaran a proveer a la producción tan sólo de lo estrictamente necesario. De este modo, se conseguiría reducir al mínimo el nivel de stock, gastos por almacén, etc.”²⁰

A continuación podemos observar el ciclo de pedido de una empresa, en donde se demuestra los componentes importantes.

Ilustración 37 Gestión del Ciclo de Pedido.



Fuente: Casanovas August, Logística empresarial, Gestión del ciclo de pedido.

¹⁹ Casanovas August, Logística empresarial, Gestión del ciclo de pedido, pág.99 y 100.

²⁰ Casanovas August, Logística empresarial, Gestión del ciclo de pedido, pág. 111.

Resumiendo la actividad de procesamiento de pedidos podemos concluir que Sellopack S.A.S la realiza de manera informal, la transmisión de pedidos con sus proveedores son ejecutadas por medio de correo electrónico o telefónico, aunque existe un cronograma de pedidos establecido, en oportunidades se presenta que al existir mucho stock no utilizan el que se tiene sino que se fabrica uno nuevo dando como resultado incrementar el stock, además hay inconvenientes para entregar a tiempo ya que los proveedores de la materia prima fundamental (polietileno) son extranjeros lo que aumenta el tiempo de entrega.

La solución a este inconveniente ha sido comprar materia prima a comerciantes de polietileno a un precio más alto, lo que los lleva a sufrir sobrecostos en los precios de materias primas, disminuyendo su utilidad bruta.

Al estar la gestión logística dividida por las áreas de la empresa y no existir una sinergia, la información entre el área administrativa, el área comercial y el área de producción es baja, ocasionando inconvenientes en los pedidos de los clientes, ya que en oportunidades el área comercial ofrece al cliente cantidades del producto que en ese momento el área de producción no puede cubrir ya que su capacidad está centrada en pedidos anteriores.

También en ocasiones el área comercial por su interés de cerrar negocios y cumplir sus metas concede descuentos sin consultar al área administrativa, lo cual produce inconvenientes ya que esta área no es la encargada de otorgar descuentos y facturarlos.

7.3.3.1.1.2. Estrategias Para La Actividad Del Proceso De Pedidos

- ✓ Implementar esta actividad logística dentro de Sellopack S.A.S para involucrar a todas las áreas en el proceso de pedidos, tanto a sus

proveedores para abastecer su stock, como a los que realizan sus clientes, ofreciendo cantidades que se ajusten a la capacidad de producción de la empresa, buscando compenetrar las diferentes áreas de la organización hacia un bien común que es reducir costos y mejorar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

- ✓ Actualizar el sistema SIIGO presente en la organización, el cual ayuda a integrar todas las áreas de la compañía, ya que éste es utilizado básicamente para llevar control contable, y también para validar inventarios, pedidos, stock de producto terminado, etc.

- ✓ Revisar la fecha de solicitud y de despacho para la entrega al cliente, pues no se está llegando a los acuerdos establecidos, y se demora la entrega del producto, para esto es necesario desarrollar una reducción en tiempos transcurridos dentro del ciclo del pedido.

7.3.3.1.1.3. Costo de implementación

La implementación de este proceso está enfocada a la actualización del sistema SIIGO, el cual tiene un costo de \$ 2.000.000, donde se dicta capacitación del sistema y manuales de funcionamiento de los diferentes procesos, además de costos adicionales como papelería, y así tener actualizada la base de datos de stock y clientes.

7.3.3.1.1.4. Beneficios para la actividad del proceso de pedidos

- Reducción del stock de inventarios, ya que al verificar lo que se tiene dentro de la compañía, se pueden modificar para satisfacer la necesidad del cliente y así cumplir con la meta de entrega a tiempo.

- Reducción del costo de mercancía en bodega

- Uso optimo de materia prima

7.3.3.1.2. Gestión de Inventarios:

La segunda actividad que se desarrolla es la gestión de inventarios, en esta nos enfocaremos en la mejora de la rotación de inventarios, ya que al observar tenemos que la mayoría de el stock de Sellopack S.A.S se encuentra en producto terminado, esto quiere decir que estamos elaborando producto y lo dejamos estancando para la venta, muchas veces este producto terminado esta antes del proceso de etiquetas, para esta actividad se ilustraron tres iniciativas para que los directivos de Sellopack S.A.S puedan tener una clara observación de lo que sucede en la gestión de inventarios:

- Realizar un análisis de la gestión de inventarios
- Aplicar un sistema de nivel de stock
- Utilizar producto terminado para el cumplimiento de solicitudes.

De estas tres desarrollaremos una, dejándole planteado a Sellopack S.A.S, que debe efectuar un plan de mejora para estas iniciativas.

Tradicionalmente, dos son los sistemas utilizados en el caso del nivel de stocks: el primero se aplica en reponer estos cuando se adquiere un nivel inferior al denominado punto de renovación de existencias establecido, teniendo en cuenta el tiempo de espera de este reabastecimiento. El segundo se aplica fijando un periodo predeterminado de renovación a intervalos fijos entre pedidos, en el cual se verifican los niveles de stock existentes, momento en el que se solicita una cantidad de material variable según el stock existente.²¹

²¹ Casanovas August, Logística empresarial, La Logística y la gestión en el entorno. pág. 113.

7.3.3.1.2.1. Análisis de la Gestión de Inventarios

En Sellopack S.A.S debido a que importa su materia prima principal, se debe manejar un *punto de renovación de existencias*, ya que el tiempo que demora el pedido en llegar a la fábrica es más alto que si su proveedor se encontrara en el territorio nacional. Este punto de renovación debe estar basado en su media de producción y su capacidad de producción, buscando con esta fórmula reducir costos de inventario inmóvil y mantenimiento de stock, ésta actividad ayudará a la compañía a encontrar un punto medio de pedido y disminuir su inventario.

En Sellopack S.A.S se presenta en reiteradas oportunidades el problema de manejar grandes cantidades de polietileno, el cual no refleja el aumento de producción y pedidos que en ese momento se están dando, es decir, en ocasiones el stock de polietileno, tintas y demás materias primas no es la suficiente para abastecer los pedidos que en ese instante se están produciendo, ocasionando incumplimiento en los pedidos o cancelación de los mismos. Por el contrario en épocas del año, existen grandes cantidades de polietileno y las ventas a sus clientes no son lo suficientemente altas para utilizar gran porcentaje de este material.

7.3.3.1.2.2. Estrategias para la actividad Gestión de Inventarios

- ✓ Aplicar un sistema de nivel de stock, contando con el sistema SIIGO, presente en la compañía, y así revisar en este sistema como se carga la información y establecer las herramientas a utilizar para que este lleve todo el control y sea el sistema utilizado para el desarrollo de los inventarios.
- ✓ Realizar 3 pedidos de materia prima en el año a sus proveedores, gracias a que no es un material perecedero, se podrá acumular en épocas del año en las cuales las órdenes de compra no sean tan altas, y así cuando exista una sobre carga de pedidos, utilizar esta materia prima acumulada, esto ayudará a reducir costos de importación como legalización e impuestos.

- ✓ Utilizar el producto terminado para elaborar pedidos de clientes, esto también contribuye a que el stock de inventarios se reduzca.
- ✓ Establecer un sistema de stock de máximos, que contribuya a saber lo que puede tener almacenada la empresa sobre algún producto en existencia.
- ✓ Establecer un sistema de stock mínimo, para no recurrir a medidas extremas y poder tener un plan opcional para alcanzar a tener la materia prima antes de algún trabajo.

7.3.3.1.2.3. Beneficios para la actividad Gestión de Inventarios

- Buen uso del inventario en proceso y del terminado para entrega de producto al cliente.
- Estabilidad del stock en bodega, ya que no generará mayores sobre costos al tener este.
- Garantizar la presencia de un stock suficiente esto para satisfacer la demanda del cliente, manteniendo un nivel de stock adecuado.
- Mantener una revisión continua de los niveles de stock estableciendo un punto máximo y un punto mínimo.

7.3.3.1.3. Transporte:

La tercera actividad que se desarrolla es el transporte, en esta nos identificaremos como está operando el transporte de la mercancía al cliente.

Para esta actividad se identificaron tres iniciativas las cuales los directivos de Sellopack S.A.S puedan realizar en un corto plazo:

1. Realizar un análisis de la calidad de transporte de mercancías.
2. Realizar un análisis de la ubicación geográfica de la empresa contra sus clientes.

3. Analizar el Nivel de Demanda según la Región.

Para desarrollar una matriz de transporte es necesario tener en cuenta la necesidad y el requerimiento del cliente para el envío de sus productos, para esto los sistemas de transporte pueden variar en función del tipo de industria. Aparecen, así factores como la relación existente entre el valor del producto y el costo del transporte, la localización geográfica, la obsolescencia del producto, entre otros, que hacen inevitable una cuidadosa selección del sistema de transporte idóneo.²²

7.3.3.1.3.1. Análisis de la Actividad Transporte

En Sellopack S.A.S se utiliza dos tipos de transporte básicos:

- ✓ Transporte terrestre: este es utilizado para todos los pedidos realizados por los clientes en la ciudad de Bogotá y sus alrededores; cuentan con un camión de capacidad media en el cual desarrollan toda su actividad de entrega de pedidos, la ruta es realizada mediante planillas y es organizada día a día según como los pedidos vayan resultando, no existe una planeación para este proceso.

Debido a que los pedidos no son continuos, ni los mismos destinos es necesario ejecutar una metodología de costo mínimo, buscando realizar ruterios semanales organizados del destino más alejado, terminando en el más cercano a la fábrica, esto para que al final de cada día se haga el debido embalaje de pedidos y a primera hora del día se despache el camión a realizar su ruta. Siempre debe dejarse un espacio libre dentro del itinerario para pedidos extraordinarios.

- ✓ Transporte Aéreo: este transporte es utilizado para realizar entregas en las cadenas de otras ciudades donde también funciona el negocio.

²² Casanovas August, Logística empresarial, Gestión logística de los transportes. Pág. 157

Ciudades como Cali, Medellín, Manizales y Bucaramanga. Este servicio es contratado por medio de intermediarios y lo que se busca es el pronto envío de los pedidos a los clientes.

La mayor parte de ventas en otras ciudades son las bolsas para supermercados de cadena como el Éxito y Carrefour por lo tanto es factible enviar la cantidad necesaria para abastecer un mes de pedidos de estas empresas.

7.3.3.1.3.2. Estrategia para la Actividad de Transporte

Una metodología usada para estos casos es la asignación de los transportes según la demanda:

El primer paso de esta metodología consiste en la construcción de la matriz de transporte del sistema, en la cual se presentan los datos de capacidad de producción frente a la demanda de cada almacén en destino.

Seguidamente, se buscará una solución inicial factible, que de entrada no tiene por qué minimizar los costos, y a la cual podemos llegar mediante diferentes métodos, como ir saturando fábricas y destinos por simple inspección, partiendo del costo mínimo, y que se utiliza en sistemas de transporte elementales, hasta sofisticados algoritmos desarrollados especialmente en el ámbito de la búsqueda operativa. Estos se centran específicamente en el diseño de una red de almacenes de distribución.

En la práctica, los modelos matemáticos sobre transporte también se utilizan de forma puntual y periódica para ratificar y validar el diseño existente aplicado. Finalmente hay que tener en cuenta que conviene guiarse sobre todo por las principales tendencias actualmente aceptadas en la logística de

distribución sobre la idoneidad de cada uno de los sistemas de transporte en cuanto a costo, inversión, calidad y nivel de servicio que ofrece.²³

7.3.3.1.3.3. Costos de implementación

Los costos de implementación de la actividad de transporte están dirigidos hacia las iniciativas planteadas anteriormente, donde la realización de estas, deben ser efectuadas por un agente externo a la empresa, como un outsourcing de transporte, el cual cobra por las tres iniciativas aproximadamente \$ 150.000 por sesión de dos (2) horas, para el desarrollo de estas.

7.3.3.1.3.4. Beneficios para la Actividad de Transporte

- Estructurar las ciudades en donde más se tiene presencia del producto y poder enviar allí, grandes cantidades para que sean almacenadas por el cliente, estas con la finalidad de abastecer por lo menos 2 meses de producto.
- Identificar las rutas en las cuales el transporte de la mercancía es más elevado y poder tomar rutas alternas.
- Estructurar un sistema de transporte diario, donde se distribuya la mercancía en Bogotá a puntos estratégicos, divididos en zonas.
- Hacer un mejor uso del camión de la compañía utilizándolo exclusivamente para lo necesario.
- Contratar únicamente tractomulas para lugares apartados de Bogotá, donde se podría almacenar más producto y se distribuiría a diferentes ciudades.

²³ Casanovas August, Logística empresarial, Gestión logística de los transportes. Pág. 160

7.3.3.1.4. Servicio al Cliente:

La gran importancia del servicio al cliente, es el hecho que, junto con la calidad y el precio, muestra la visión que tienen los consumidores de los productos.

Para esta actividad se identificaron tres objetivos estratégicos, los cuales los directivos de Sellopack S.A.S puedan realizar en un corto plazo, y para cada uno se establecieron iniciativas de mejora.

1. Mejorar la experiencia del cliente en cuanto al servicio.
2. Fidelizar los clientes actuales y captar nuevos.
3. Facilitar al cliente una nueva forma de compra de producto.

Conceptualmente el servicio al cliente representa una filosofía de empresa y un fin de todos los elementos de la empresa a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, es necesario un compromiso de todas las partes: mercadeo, producción, finanzas, entre otros; de considerar prioritario dar un buen nivel de servicio al cliente, que es quien da el beneficio. Si una empresa consigue diferenciarse de la competencia gracias al servicio que ofrece al cliente, está consiguiendo una ventaja competitiva clave.

A medida que, los clientes crecen sus expectativas y, consecuentemente, las exigencias sobre el nivel de servicio recibido, y, en el mercado disminuye la influencia de las marcas al ir desapareciendo las características que diferencian entre sí van adquiriendo más relevancia el valor que la función comercial donde se reconoce el servicio al cliente, lo cual diferencia entre la oferta de una empresa y la de su competencia, y que es visto, por parte del cliente, como un valor añadido al del producto básico, haciéndolo más atractivo a la demanda, de lo cual se desprende que es fundamental contar con una política que se identifique con el mismo.

7.3.3.1.4.1. Análisis de la Actividad Servicio al Cliente

A través de los años las innovaciones que ha desarrollado Sellopack S.A.S en sus productos han sido imitadas fácilmente por su competencia, también ellos han imitado nuevas tendencias que ha desarrollado la competencia, esto gracias a que los cambios que puede presentar el producto son fácilmente aplicables. Lo que lleva a Sellopack S.A.S a un mercado dominado por el nivel de servicio que se ofrece a los clientes. La mayoría de los clientes que actualmente posee la empresa han sido mantenidos a través de los años por la calidad de su producto y el servicio que brindan.

Es importante que esta actividad logística se aplique de manera formal en la compañía para así mantener la fidelidad de los clientes actuales y también incursionar en nuevos mercados en los cuales Sellopack S.A.S vea una oportunidad de negocio.

Con la inclusión de la nueva línea de producto que son los laminados, se les da una opción más a los clientes antiguos y abre las puertas a otros mercados que estén interesados en el nuevo tipo de producto.

Buscando un buen servicio al cliente es primordial que todas las áreas se involucren, y principalmente el área de mercadeo que es la que tiene contacto directo con el cliente, debe brindar un servicio ágil y de completa satisfacción a éste, en todos los componentes del servicio.

El área administrativa durante la transacción y la post transacción, debe brindar comodidad al cliente al momento de facturar, dar razón sobre el estado del pedido, calidad en la documentación, procedimiento de devoluciones y disponibilidad de recambios.

El área de producción debe estar presente en la transacción asegurando la calidad del producto, la disponibilidad de existencias del producto y en la post transacción dando asesoramiento y servicio técnico.

Por lo tanto es de recalcar la importancia que tiene la actividad de servicio al cliente dentro de Sellopack S.A.S ya que esto evitará que un cliente importante, que genera una cantidad significativa de utilidades, decida irse con la competencia por un tema de precios más bajos o de un mejor servicio.

Se debe tener presente su compromiso con los clientes ya que en ellos son la fuente de ingresos de la empresa, que sin ellos no es posible que la organización siga adelante.

7.3.3.1.4.2. Estrategia para la Actividad Servicio al Cliente

La repercusión del servicio al cliente y de la gestión logística sobre la eficacia de la función comercial, se aprecia mejor si se introduce no solo el enfoque hacia el cliente final, sino también hacia el intermediario, a través de los que se conoce como marketing de relación, siendo vital potenciar su desarrollo al máximo, entonces, tal como se indica a continuación, la maximización de la eficacia de la función comercial es producto de los tres componentes.

A continuación se explicara las iniciativas que se deben implementar para el desarrollo de los objetivos estratégicos:

1. Mejorar la experiencia del cliente en cuanto al servicio.
 - Para poder mejorar la experiencia se deben definir los aspectos que evalúan la satisfacción del cliente, entre estos se debe incluir si le gusto el producto, cumplió con las expectativas, cambiaria algo de

este; esto es para identificar que espera el cliente del producto que se está ofreciendo, además se debe diseñar una encuesta electrónica con la cual se pueda evaluar la satisfacción del cliente los beneficios que tiene el hacer estas encuestas on-line que es la inmediatez en el envío de las encuestas vía email.

Los aspectos que evalúa el cliente pueden ser:

- Calidad del producto
- Costo del envío de la mercancía
- Tiempo de respuesta sobre alguna cotización
- Estado del producto
- Tiempo de llegada del producto
- Información adicional del estado del producto
- Amabilidad de los vendedores

2. Fidelizar los clientes actuales y captar nuevos.

- Se pretende reducir las quejas por parte de los clientes, para esto debemos tener una pronta respuesta, ya que el cliente tiene la razón y se puede orientar a la necesidad que tenga, hay que tener en cuenta que el cliente quiere una respuesta oportuna y clara sobre su pedido o su necesidad, y de esta forma atenderlo para que sienta el respaldo de la compañía.
- Para captar nuevos clientes se debe generar publicidad voz a voz incentivando a que los clientes actuales hablen bien de los productos que se elaboran, recomendando a amigos, conocidos o familiares los productos de Sellopack, haciendo sentir al cliente que la compañía hace realidad la necesidad que tiene.

3. Facilitar al cliente una nueva forma de compra de producto.

- ✓ Se quiere incentivar a que Sellopack pueda realizar una actualización en su tecnología donde pueda vender sus productos por medio de la internet, esto quiere decir que podrá generar ventas on-line, las cuales pueden ser pagadas por medio de la tarjeta de crédito, esto ayudara a que el cliente pueda hacer sus pedidos desde su lugar de trabajo sin necesidad de ir a las oficinas.

7.3.3.1.4.3. Beneficios para la Actividad Servicio al Cliente

- Saber que necesita el cliente para así realizar su pedido de acuerdo a las especificaciones que desee.
- Tener un mayor conocimiento de lo que hace el cliente y así poder ayudarlo a que genere nuevas ideas para mejorar su mercado.
- Tener captación de un nuevo mercado, el cual está en la internet, este es un nuevo tipo de negocio en el cual el cliente escoge lo que necesita y que sea de entrega no mayor a un mes.
- Atender al cliente con alguna queja que tenga y darle solución inmediata a sus comentarios
- Saber que piensa el cliente refiriéndose al producto y a la atención que se le brinda.
- Generar nuevos clientes gracias a nuestra forma de venta.

7.3.4. Plan De Mejoramiento Para La Gestión Financiera

Con la finalidad de ayudar a mejorar la compañía y poder dar recomendaciones para que pueda seguir adelante en la ejecución de su actividad económica se realizaran las siguientes actividades.

1. Realizar un análisis vertical del balance general y el estado de resultados al cierre del año 2011 para identificar las cuentas que generan mayores inconvenientes en la compañía. Luego realizar el análisis horizontal comparando el año 2011 con el año 2010 para observar el movimiento de estas cuentas y si es su comportamiento común o si existió algún cambio repentino entre estos años.
2. Luego de realizar los análisis, se definirán estrategias que Sellopack podrá implementar para buscar mejorar su gestión financiera y así resaltar los beneficios que obtendrá.

7.3.4.1. Análisis Vertical.

Se trata de un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Se puede tomar cada una de las cuentas y calcular qué porcentaje representa sobre el subtotal del grupo correspondiente.

A continuación se muestra el balance y estado de resultados con las principales cuentas, para luego desglosar en las cuales buscaremos profundizar el análisis.

Ilustración 38 Balance general 2011 de Sellopack S.A.S.

SELLOPACK S.A.S.					
BALANCE GENERAL					
	DIC 31 DE 2011			DIC 31 DE 2011	
ACTIVOS CORRIENTES (AC)	\$ MILES	%	PASIVOS CORRIENTES (PC)	\$ MILES	%
Caja	1.100	0,02%	Obligaciones Financieras	41.719	0,82%
Bancos	4.013	0,08%	Proveedores	677.448	13,24%
Cuentas de Ahorros	7.330	0,14%	Gastos Causados por Pagar	684.646	13,38%
Inversiones	1.019	0,02%	Obligaciones Oficiales	326.868	6,39%
Cuentas por Cobrar	1.473.927	28,80%	Otros Pasivos	133.353	2,61%
Inventarios	1.683.749	32,90%	TOTAL PC	1.864.034	36,42%
Gastos Pagados por Anticip.	17.190	0,34%	PASIVOS A LARGO PLAZO (PLP)		
TOTAL AC	3.188.328	62,29%	Obligaciones bancarias LP	984.206	19,23%
ACTIVOS FIJOS (AF)			Acreedores varios LP	341.434	6,67%
Maquinaria y Equipo	2.823.897	55,17%	Prestamos de socios	294.951	5,76%
Equipo de Comp y Oficina	438.941	8,58%	TOTAL PLP	1.620.591	31,66%
Depreciacion acumulada	(2.655.236)	-51,88%	TOTAL PASIVO	3.484.625	68,08%
Valorizaciones	1.216.615	23,77%	PATRIMONIO (PAT)		
TOTAL AF	1.824.217	35,64%	Capital social	500.000	9,77%
OTROS ACTIVOS (OA)			Reservas Legal	23.360	0,46%
Marcas	105.869	2,07%	Revalorización del Patrimonio	630.549	12,32%
			Utilidad (perdida) Ejercicio	1.828	0,04%
			Utilidad (Perdida) Acumulada	(738.564)	-14,43%
			Superavit por Valorización	1.216.616	23,77%
TOTAL OA	105.869	2,07%	TOTAL PAT	1.633.789	31,92%
TOTAL ACTIVOS	5.118.414	100,00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.118.414	100,00%

Fuente: Archivo Interno Sellopack.

Ilustración 39 Estado de resultados 2011 de Sellopack S.A.S.

SELLOPACK S.A.S.		
ESTADO DE RESULTADOS		
	DICIEMBRE DE 2011	
	\$ MILES	%
Ventas	4.549.802	100,00%
Costos productos vendidos	(2.726.898)	-59,93%
UTILIDAD BRUTA	1.822.904	40,07%
Gastos de administración	(656.504)	-14,43%
Gastos de Venta	(836.640)	-18,39%
UTILIDAD OPERACIONAL	329.760	7,25%
Gastos financieros	(315.980)	-6,94%
Otros egresos	(49.327)	-1,08%
Otros ingresos	71.486	1,57%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	35.939	0,79%
Provision imporrenta	(34.111)	-0,75%
UTILIDAD NETA	1.828	0,04%

Fuente: Archivo Interno Sellopack.

7.3.4.1.1. Balance General:

✓ Activo Corriente:

En Sellopack el activo corriente tiene dos grandes cuentas en las cuales se concentra, estas son las cuentas por cobrar y los inventarios, siendo esto negativo ya que el movimiento del dinero no es el optimo, pues al no tener dinero efectivo tendrá que recurrir a los bancos para pagar sus obligaciones inminentes.

Las cuentas por cobrar se concentran en un 28,8% del total del activo, distribuido de la siguiente manera.

Ilustración 40 Cuentas Por cobrar 2011 de Sellopack.

CUENTAS POR COBRAR		
	\$ MILES	%
Clientes	\$ 901.376	61%
Anticipos y Avances	\$ 8.772	1%
Anticipo de impuesto y contrib.	\$ 160.464	11%
Cuentas Por Cobrar a Trabajadores.	\$ 2.743	0%
Deudores Varios.	\$ 258.409	18%
Deudas de Difícil Cobro.	\$ 214.742	15%
Provision de cartera.	\$ (72.579)	-5%
Total	\$ 1.473.927	100%

Fuente: balance Sellopack

El rubro más importante dentro de la cuentas por cobrar es la cartera. En Sellopack la cartera vencida es la que supera los 150 días, que representa el 26%, es decir alrededor de 235 millones de pesos. Dentro de los deudores varios se localizan compromisos que tienen empresas de la competencia, las cuales le compran a Sellopack existencias de su producto en proceso para poder cumplir pedidos que superan su nivel de producción. Las deudas de difícil cobro son aquellas que superan el año de generadas, estas deudas son estudiadas por los abogados de la empresa, y analizando el cliente y si son casos extraordinarios o repetidos, se procede a realizar los debidos procesos legales.

En los inventarios también se concentra gran parte del activo corriente, ellos se dividen de la siguiente manera.

Ilustración 41 Inventarios 2011 de Sellopack.

INVENTARIOS		
	\$ MILES	%
Materia Prima.	\$ 634.173	38%
Producto en Proceso.	\$ 116.339	7%
Producto Terminado.	\$ 802.203	48%
Producto no fcados por la empresa.	\$ 44.990	3%
Materiales, Repuesto y Accesorios	\$ 44.087	3%
Envases y Empaques.	\$ 41.956	2%
Mercancías en Transito.	\$ -	0%
Total	\$ 1.683.748	100%

Fuente: Balance Sellopack.

Los inventarios están concentrados en su gran mayoría en la materia prima y producto terminado, lo que indica que hacen grandes cantidades de pedido de polietileno a sus proveedores generando acumulación de stock, esto ocasiona una pérdida de dinero en costo de almacenamiento, como también no genera el movimiento de dinero que pretenden.

✓ Activo No Corriente.

Al ser Sellopack una empresa industrial, concentra una gran inversión en sus activos fijos, aunque se refleja en el balance general que la maquinaria que en estos momentos se utiliza tiene una gran depreciación, ya que en su mayoría, estas maquinas tienen más de 10 años de uso. A pesar de esto, su funcionamiento es bueno y se les realiza mantenimiento continuo.

También cuentan con su marca propia, que tiene un valor comercial importante ya que fue una de las primeras empresas en fabricar y comercializar bolsas de este estilo en Colombia.

✓ Pasivo Corriente.

Las obligaciones de Sellopack a corto plazo se concentran en cuentas con proveedores nacionales, lo que le ha generado inconvenientes en momentos para adquirir mercancías, ya que en oportunidades por tener cuentas vencidas con algunos proveedores, estos no facilitan la obtención de materias primas vitales para la producción.

También existe una concentración del pasivo a corto plazo en algunos gastos causados por pagar, que en Sellopack son préstamos generados por terceros, como son familiares y amigos cercanos del gerente. Estos gastos son ocasionados por motivos como la negación de créditos en bancos o la necesidad inmediata de efectivo para cubrir obligaciones.

✓ Pasivo No Corriente.

La mayor concentración del pasivo a largo plazo se encuentra en las obligaciones financieras, donde se ubican obligaciones con cerca de seis bancos, esta deuda ha sido reestructurada en varias ocasiones, debido al bajo respaldo económico que la compañía ha presentado en varias oportunidades. Dentro del total de pasivo de Sellopack, las obligaciones financieras tienen el mayor peso, demostrando que por la recesión en la que se han visto en los últimos 3 años, debieron recurrir al sector financiero para continuar con su actividad económica.

También se encuentra un rubro que aunque su porcentaje no es uno de los mayores dentro del pasivo a largo plazo, si es importante. Este es el préstamo de socios, que se genera por el no pago de utilidades acordadas con anticipación a los socios en los últimos años.

✓ Patrimonio.

El patrimonio de Sellopack se ha visto fuertemente golpeado por la pérdida que ha venido acumulando a través de los años, particularmente en el 2010, su capital social es de 500 millones de pesos, y en el año 2011 aunque su utilidad fue muy baja, es un punto positivo comparándose con la actividad de los últimos años.

7.3.4.1.2. Estado de Resultados.

Vemos que la utilidad neta de Sellopack es de tan solo el 0.04% del total de sus ventas, debido a que tienen grandes gastos de administración y ventas, también, a su alto endeudamiento, generando grandes gastos financieros por intereses.

El costo de venta es del 59.93% debido a los precios de importaciones de polietileno y a tener que recurrir, en oportunidades, a proveedores con precios más elevados de los que comúnmente se pagan. Esto último es generado por el endeudamiento que tiene con algunos de sus proveedores, que dejan de despachar sus productos hasta que se cancelen pedidos realizados con anterioridad.

7.3.4.2. Análisis Horizontal.

Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

A continuación se muestra el balance y estado de resultados con las principales cuentas, para luego en las cuales se presento una mayor variación, realizar el análisis respectivo.

Ilustración 42 Balance General 2010 y 2011 de Sellopack S.A.S.

SELLOPACK S.A.S.									
BALANCE GENERAL									
	DIC 31 DE 2010	DIC 31 DE 2011	VARIACION			DIC 31 DE 2010	DIC 31 DE 2011	VARIACION	
ACTIVOS CORRIENTES (AC)	\$ MILES	\$ MILES	\$ MILES	%	PASIVOS CORRIENTES (PC)	\$ MILES	\$ MILES	\$ MILES	%
Caja	1.250	1.100	(150)	-12,00%	Obligaciones Financieras	65.983	41.719	(24.264)	-36,77%
Bancos	500	4.013	3.513	702,60%	Proveedores	593.536	677.448	83.912	14,14%
Cuentas de Ahorros	9.027	7.330	(1.697)	-18,80%	Gastos Causados por Pagar	563.966	684.646	120.680	21,40%
Inversiones	657	1.019	362	55,10%	Obligaciones Oficiales	166.552	326.868	160.316	96,26%
Cuentas por Cobrar	1.160.048	1.473.927	313.879	27,06%	Otros Pasivos	168.388	133.353	(35.035)	-20,81%
Inventarios	1.499.234	1.683.749	184.515	12,31%	TOTAL PC	1.558.425	1.864.034	305.609	19,61%
Gastos Pagados por Anticip.	24.133	17.190	(6.943)	-28,77%	PASIVOS A LARGO PLAZO (PLP)				
TOTAL AC	2.694.849	3.188.328	493.479	18,31%	Obligaciones bancarias LP	672.575	984.206	311.631	46,33%
ACTIVOS FIJOS (AF)					Acreedores varios LP	200.000	341.434	141.434	70,72%
Maquinaria y Equipo	2.398.639	2.823.897	425.258	17,73%	Prestamos de socios	179.902	294.951	115.049	63,95%
Equipo de Comp y Oficina	414.684	438.941	24.257	5,85%	TOTAL PLP	1.052.477	1.620.591	568.114	53,98%
Depreciacion acumulada	(2.585.903)	(2.655.236)	(69.333)	2,68%	TOTAL PASIVO	2.610.902	3.484.625	873.723	33,46%
Valorizaciones	1.268.964	1.216.615	(52.349)	-4,13%	PATRIMONIO (PAT)				
TOTAL AF	1.496.384	1.824.217	327.833	21,91%	Capital social	500.000	500.000	-	0,00%
OTROS ACTIVOS (OA)					Reservas Legal	23.360	23.360	-	0,00%
Marcas	103.978	105.869	1.891	1,82%	Revalorización del Patrimonio	630.549	630.549	-	0,00%
					Utilidad (perdida) Ejercicio	(519.590)	1.828	521.418	-100,35%
					Utilidad (Perdida) Acumulada	(218.975)	(738.564)	(519.589)	237,28%
					Superavit por Valorización	1.268.965	1.216.616	(52.349)	-4,13%
TOTAL OA	103.978	105.869	1.891	1,82%	TOTAL PAT	1.684.309	1.633.789	(50.520)	-3,00%
TOTAL ACTIVOS	4.295.211	5.118.414	823.203	19,17%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.295.211	5.118.414	823.203	19,17%

Fuente: Archivo Interno Sellopack.

Ilustración 43 Estado de Resultados 2010 y 2011 de Sellopack S.A.S.

SELLOPACK S.A.S.				
ESTADO DE RESULTADOS				
	DIC DE 2010	DIC DE 2011	VARIACION	
	\$ MILES	\$ MILES	\$ MILES	%
Ventas	4.234.515	4.549.802	315.287	7%
Costos productos vendidos	(2.522.685)	(2.726.898)	(204.213)	8%
UTILIDAD BRUTA	1.711.830	1.822.904	111.074	6%
Gastos de administración	(842.290)	(656.504)	185.786	-22%
Gastos de Venta	(1.174.679)	(836.640)	338.039	-29%
UTILIDAD OPERACIONAL	(305.139)	329.760	634.899	-208%
Gastos financieros	(258.057)	(315.980)	(57.923)	22%
Otros egresos	(56.005)	(49.327)	6.678	-12%
Otros ingresos	108.868	71.486	(37.382)	-34%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(510.333)	35.939	546.272	-107%
Provision imporrenta	(9.257)	(34.111)	(24.854)	268%
UTILIDAD NETA	(519.590)	1.828	521.418	-100%

Fuente: Archivo Interno Sellopack.

7.3.4.2.1. Balance General.

✓ Activo Corriente.

Dentro del activo corriente existieron variaciones relevantes como el aumento de las cuentas por cobrar y de los inventarios, donde se observa que no se realizaron estrategias de contingencia con las cuales se pudieran disminuir estas cuentas. También el aumento de dinero en bancos que aunque porcentualmente este incremento es relevante, al observar la cantidad de dinero que tienen en comparación con el total de su activo no es cuantioso.

Aunque el activo corriente tuvo un aumento del 18.31% en el 2011 en comparación con el 2010, este aumento está reflejado en el acrecentamiento de las cuentas por cobrar y los inventarios.

✓ Activo No Corriente.

En los activos fijos el aumento esta dado por la compra de una maquina extrusora que necesitaban para una mejor gestión en la producción. Ahorrando tiempos dentro de la línea de fabricación.

En general el activo tuvo un aumento del 19.17% en comparación al 2010.

✓ Pasivo Corriente.

Los cambios relevantes en el pasivo a corto plazo se dieron en un aumento en las obligaciones oficiales como son impuestos y retenciones, también hubo una disminución en las obligaciones financieras, que en este caso, son intereses de las obligaciones financieras que se tienen a largo plazo.

También vemos que se siguieron solicitando prestamos a familiares y amigos cercanos del gerente, pues el rubro de gastos causados por pagar tuvo un aumento en el 2011 del 21.4%.

✓ Pasivo No Corriente.

En el pasivo a largo plazo encontramos los cambios más relevantes entre el año 2010 y 2011, notando que, debido a su situación siguieron adquiriendo responsabilidades financieras, las cuales tuvieron un aumento del 46.33%, acercándose a los mil millones de pesos, cifra que genera incertidumbre dentro de la compañía, que es la primera vez que alcanza un monto tan alto en este rubro.

El aumento en un 70.72% en la cuenta de acreedores varios se debe a la restructuración de la deuda que se tiene con algunos familiares del gerente de la empresa. Quienes prestaron el dinero a la empresa a un plazo de 2 años, con el pago de intereses, situación que no se había presentado con prestamos anteriores.

✓ Patrimonio.

La variación en el patrimonio se ve reflejada en la pérdida acumulada que tiene Sellopack, ya que en el 2010 registro perdidas por alrededor de 520 millones de pesos, mostrando una recuperación en el 2011, registrando utilidad por 2 millones de pesos. Esta recuperación en las utilidades en el año 2011 hizo que la reducción en el patrimonio en el 2011 en comparación con el 2010 tan solo fuera del 3%.

7.3.4.2.2. Estado de Resultados.

En este estado financiero se refleja el porqué de la recuperación de Sellopack en el 2011 en cuanto a su utilidad. Vemos que su costo de producción tuvo un aumento igual al de sus ventas en estos dos años, mostrando que trataron de mantener su margen bruto.

Los grandes cambios se vieron reflejados en una disminución importante en los gastos de administración y de ventas. Donde buscaron ahorrar en gastos como horas extras que superaban los 10 millones de pesos mensuales; también en sueldos de asesores comerciales, cambiando el módulo a algunos vendedores junior a un bajo sueldo y mayores beneficios en sus comisiones; servicios públicos y servicios de envío de mercancías a destinos nacionales e internacionales. Estos cambios fueron relevantes en la obtención de una utilidad positiva en el año 2011.

A pesar del aumento en los gastos financieros que registró Sellopack en el 2011, alcanzo números positivos a final de año, dejando atrás el mal año en cuanto a resultados que se tuvo en el 2010.

7.3.4.3. Análisis de Indicadores financieros:

Ilustración 44 indicadores de liquidez 2010-2011

	2010	2011
INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Razon corriente	1,73	1,71
Prueba acida	0,77	0,81
Capital de trabajo	1.136.424	1.324.294

Fuente: los autores.

Vemos que a pesar que Sellopack tiene una razón corriente superior a uno, lo que indica que tiene respaldo en sus activos corrientes para responder por sus pasivos a corto plazo, gran parte de este activo lo tiene en sus inventarios, ya que la prueba acida indica un valor inferior a uno.

Ilustración 45 Indicadores De Endeudamiento 2010-2011

	2010	2011
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento total	60,79%	68,08%
Endeudamiento corto plazo	36,28%	36,42%
Endeudamiento largo plazo	24,50%	31,66%
composicion endeudamiento CP	59,69%	53,49%
composicion endeudamiento LP	40,31%	46,51%
Proporción patrimonial	39,21%	31,92%
Respaldo patrimonial	64,51%	46,89%

Fuente: los autores.

El nivel de endeudamiento de Sellopack es elevado ya que supera el 60% y ha venido aumentado a través de los años, está concentrado en su mayoría en el corto plazo lo que obliga a utilizar el dinero capturado para pagar estas obligaciones.

Ilustración 46 Indicadores De Rentabilidad 2010-2011

	2010	2011
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Rentabilidad ventas	-12,27%	0,04%
Rentabilidad activo total	-12,10%	0,04%
Rentabilidad activo corriente	-19,28%	0,06%
Rentabilidad patrimonio	-30,85%	0,11%
Rentabilidad bruta de venta	40,43%	40,07%
Rentabilidad operacional ventas	-7,21%	7,25%
Efectividad de la empresa	-7,10%	6,44%

Fuente: Los autores.

A pesar que en el 2010 la empresa presentó una rentabilidad negativa debido a la pérdida que presento en el ejercicio de su actividad económica, en el 2011 mostró una recuperación con la cual al final del periodo, registró una leve utilidad que, aunque es baja, es representativa en comparación al difícil año que debieron afrontar. También es de resaltar su rentabilidad bruta, ya que los directivos de Sellopack buscan aumentar éste indicador a un 50%.

Ilustración 47 Indicadores De Actividad 2010-2011

	2010	2011	
INDICADORES DE ACTIVIDAD (ROTACION)			
Rotacion cartera	3,65	3,09	Veces
Periodo	99	117	días
rotacion inventario prod. Terminado	3,21	3,40	veces
Periodo	112	106	días

Fuente: Los autores.

Al analizar la rotación que tiene la cartera en Sellopack, vemos que manejan grandes plazos con sus clientes ya que con la mayoría de ellos tienen plazos y convenios de 90 días, ocasionando inconvenientes al momento del cobro de la cartera y el manejo del efectivo. Adicionalmente el 26% de la cartera total ya se encuentra vencida, es decir que supera los 150 días.

En cuanto a la rotación del inventario, también observamos un problema ya que supera los 100 días, lo cual indica que se manejan grandes cantidades de stock, lo cual hace perder dinero a la compañía en costos de almacenamiento, y adicionalmente no ven reflejada su capacidad de producción en las ventas.

7.3.4.4. Estrategias para la mejora de la gestión financiera.

Basados en el análisis realizado anteriormente y con la intención de brindarle a Sellopack algunas maniobras que ayuden a mejorar su gestión financiera, se aportarán algunas estrategias.

- ✓ Buscar la reducción de la cartera vencida, realizando negociaciones con estos clientes. Utilizando estrategias como el descuento de facturas; refinanciación de la deuda en cuotas, dependiendo del monto y el tipo de cliente.
- ✓ Reducir el nivel de inventario de producto terminado usando estrategias como:
 1. Implementar un outlet, aprovechando la localización de la empresa, ya que se encuentran dentro de un parque industrial, y el interés por los empleados de las diferentes compañías localizadas dentro de este parque industrial demuestra que podrán mediante esta estrategia aumentar sus ventas y reducir este nivel de stock.
 2. Utilizar el inventario para el cumplimiento de pedidos realizados por los nuevos clientes. Así el nivel de producción no tendrá que ser modificado en una gran proporción, y el nivel de stock se verá reducido.
- ✓ Continuar con la reducción de gastos de administración y ventas como horas extras que registran los empleados, ya que en estudios anteriores realizados por Sellopack, se encontraron incongruencias

dentro de estas y la producción reflejada. Disminución en servicios de transporte de mercancías, implementando las estrategias anteriormente comentadas en el plan de mejoramiento de la logística, en el campo de transporte.

- ✓ Ya que algunos de los terceros que le han realizado préstamos a la compañía son familiares del gerente, es recomendable buscar la capitalización de este dinero, demostrándoles que Sellopack es rentable y sostenible. Así el pasivo se disminuirá y el patrimonio se podrá fortalecer.
- ✓ Utilizar el dinero obtenido mediante las anteriores estrategias para disminuir el pasivo corriente, pagando cuentas con proveedores y parte de los préstamos realizados por familiares y amigos cercanos del gerente.

7.3.4.5. Beneficios del mejoramiento de la gestión financiera.

Mediante la implementación de las anteriores estrategias se logrará una mejora en la liquidez de la compañía, mejorar los márgenes de rentabilidad y disminuir el endeudamiento financiero. Siendo estos, los objetivos que buscamos en la perspectiva financiera del Balanced Scorecard.

Para la ilustración de estos beneficios, y algunos comentados en los demás planes de mejoramiento, se realizarán un balance general y estado de resultados proyectados a diciembre de 2012.

7.3.4.5.1. Proyección de los estados financieros.

Ilustración 48 Balance General Proyectado a diciembre de 2012 de Sellopack S.A.S.

SELLOPACK S.A.S.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO A DICIEMBRE 2012					
	DIC 31 DE 2012			DIC 31 DE 2012	
ACTIVOS CORRIENTES (AC)	\$ MILES	%	PASIVOS CORRIENTES (PC)	\$ MILES	%
Caja	45.100	0,87%	Obligaciones Financieras	34.627	0,67%
Bancos	160.520	3,09%	Proveedores	541.958	10,44%
Cuentas de Ahorros	18.325	0,35%	Gastos Causados por Pagar	561.410	10,81%
Inversiones	1.019	0,02%	Obligaciones Oficiales	310.525	5,98%
Cuentas por Cobrar	1.326.534	25,54%	Otros Pasivos	120.018	2,31%
Inventarios	1.431.187	27,56%	TOTAL PC	1.568.537	30,20%
Gastos Pagados por Anticip.	14.612	0,28%	PASIVOS A LARGO PLAZO (PLP)		
TOTAL AC	2.997.296	57,71%	Obligaciones bancarias LP	984.206	18,95%
ACTIVOS FIJOS (AF)			Acreeedores varios LP	399.478	7,69%
Maquinaria y Equipo	3.247.482	62,53%	Prestamos de socios	352.043	6,78%
Equipo de Comp y Oficina	460.888	8,87%	TOTAL PLP	1.735.727	33,42%
Depreciacion acumulada	(2.787.998)	-53,68%	TOTAL PASIVO	3.304.264	63,62%
Valorizaciones	1.167.950	22,49%	PATRIMONIO (PAT)		
TOTAL AF	2.088.322	40,21%	Capital social	500.000	9,63%
OTROS ACTIVOS (OA)			Reservas Legal	23.360	0,45%
Marcas	107.986	2,08%	Revalorización del Patrimonio	630.549	12,14%
			Utilidad (perdida) Ejercicio	304.218	5,86%
			Utilidad (Perdida) Acumulada	(736.736)	-14,19%
			Superavit por Valorización	1.167.950	22,49%
TOTAL OA	107.986	2,08%	TOTAL PAT	1.889.341	36,38%
TOTAL ACTIVOS	5.193.605	100,00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.193.605	100,00%

Fuente: Los autores.

Ilustración 49 Estado De Resultados Proyectado A Diciembre De 2012 De Sellopack S.A.S

SELLOPACK S.A.S.		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A DICIEMBRE 2012		
	DICIEMBRE DE 2012	
	\$ MILES	%
Ventas	5.004.782	100,00%
Costos productos vendidos	(2.972.319)	-59,39%
UTILIDAD BRUTA	2.032.463	40,61%
Gastos de administración	(623.679)	-12,46%
Gastos de Venta	(794.808)	-15,88%
UTILIDAD OPERACIONAL	613.977	12,27%
Gastos financieros	(473.970)	-9,47%
Otros egresos	(56.726)	-1,13%
Otros ingresos	67.912	1,36%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	151.192	3,02%
Provision imporrenta	(34.111)	-0,68%
UTILIDAD NETA	117.081	2,34%

Fuente: Los autores.

Indicadores financieros según proyección realizada.

Ilustración 50 Indicadores de liquidez Proyectado A Diciembre De 2012

	2011	2012
INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Razon corriente	1,71	1,91
Prueba acida	0,81	1,00
Capital de trabajo	1.324.294	1.428.759

Fuente: Los autores

Al implementar las estrategias de reducir los niveles de inventario de producto terminado se genera un aumento en el dinero en caja y bancos, teniendo la empresa un respaldo más directo para asumir sus pasivos corrientes.

En la proyección se plantea una reducción de las cuentas por cobrar y los inventarios del 10% cada uno, utilizando este dinero recaudado para pagar las cuentas con proveedores, ya que es una de las cuentas más representativas en el pasivo corriente y al responder de mejor manera con ellos, tendrán mejor capacidad de compra.

Esto demuestra que la aplicación de estas estrategias ayudará al mejoramiento de la liquidez de la compañía.

Ilustración 51 Indicadores de endeudamiento Proyectado A Diciembre De 2012

	2011	2012
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento total	68,08%	63,62%
Endeudamiento corto plazo	36,42%	30,20%
Endeudamiento largo plazo	31,66%	33,42%
composicion endeudamiento CP	53,49%	47,47%
composicion endeudamiento LP	46,51%	52,53%
Proporcion patrimonial	31,92%	36,38%
Respaldo patrimonial	46,89%	57,18%

Fuente: Los Autores

Para lograr reducir el pasivo a corto plazo en Sellopack, se implementaron estrategias como utilizar los dineros recaudados en la venta de stock terminado y cartera vencida recolectada, para pagar facturas vencidas con sus proveedores. Buscando con esto, no solo reducir el pasivo corriente, sino también recuperar los plazos y condiciones de venta que antes tenía con algunos de sus proveedores.

Es importante tener en cuenta que es prioritario reducir el pasivo corriente antes que el no corriente, ya que este supera el 50% del total del pasivo. Haciendo que deban responder por sus obligaciones de manera inmediata.

Mediante el pago de cuentas con proveedores y el pago de un porcentaje de la deuda con familiares del gerente, se denota una disminución en el pasivo corriente, reduciendo este rubro a el 47.47% del total del pasivo.

Si los resultados de estas estrategias son positivos y la empresa muestra una importante mejora en su productividad, se buscará capitalizar la deuda que se tiene con los familiares del gerente, ya que, al demostrar la mejora de sus utilidades y rendimiento, podrán mostrar mayor interés por invertir en la compañía.

Ilustración 52 Indicadores de rentabilidad Proyectado A Diciembre De 2012

	2010	2012
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Rentabilidad ventas	0,04%	2,34%
Rentabilidad activo total	0,04%	2,25%
Rentabilidad activo corriente	0,06%	3,91%
Rentabilidad patrimonio	0,11%	6,20%
Rentabilidad bruta de venta	40,07%	40,61%
Rentabilidad operacional ventas	7,25%	12,27%
Efectividad de la empresa	6,44%	11,82%

Fuente: Los Autores

En cuanto a la rentabilidad, se planteó mediante la disminución de gastos de administración y ventas, el aumento del margen ROA y el margen operacional, ya que Sellopack reflejaba márgenes negativos o muy bajos en los últimos años. Ya que en el 2011 se mostró una reducción notoria en los gastos de administración y ventas, en el 2012 se planteó una reducción más equilibrada con la del último año.

Ya que en el 2011 se aumentó el endeudamiento financiero a largo plazo, es inevitable que se genere un aumento en los gastos financieros en el 2012, que repercutirán en la utilidad neta de este año.

Con la implementación de estrategias como el control y la reducción de gastos en horas extras, servicios públicos y servicios de envío de mercancías a destinos nacionales se busca reducir estos rubros, buscando mejorar los márgenes de rentabilidad

Ilustración 53 Indicadores de Actividad Proyectado A Diciembre De 2012

	2010	2012	
INDICADORES DE ACTIVIDAD (ROTACION)			
Rotacion cartera	3,09	3,77	Veces
Periodo	117	95	dias
rotacion inventario prod. Termina	3,40	4,12	veces
Periodo	106	87	dias

Fuente: los autores

Al reducir la cartera morosa y reducir el nivel de inventario de producto terminado, los indicadores de rotación también se verán mejorados. Ya que se recuperará más rápido las cuentas por cobrar y también los inventarios duraran menos tiempo acumulados en bodega.

7.3.5. Costos de implementación

Los costos que hemos estimado que la compañía incurriría para realizar los planes de mejoramiento los basamos en las iniciativas realizadas y las iniciativas pendientes de desarrollo, donde evidenciamos por cada perspectiva lo que debe pagar la compañía para poder realizar los cambios esperados.

Se puede evidenciar un ahorro por parte de los autores del presente trabajo ya que le han economizado a la compañía el 27% del total de los costos al poderle plantear a la compañía que podrían hacer para mejorar en cuanto a los diferentes planes de mejoramiento.

Acorde a lo anteriormente dicho, mostramos a continuación la tabla que nos demuestra los costos estimados:

Ilustración 54: Costos de implementación.

		PERSPECTIVAS								
	CONOCIMIENTO	COSTO	PROCESOS	COSTO	CLIENTES	COSTO	FINANCIERO	COSTO	COSTO TOTAL	
INICIATIVAS REALIZADAS	Redefinir el direccionamiento estratégico.	\$ 3.000.000	Realizar un análisis del proceso actual de pedidos	\$ 3.000.000	Definir los aspectos que evalúan la satisfacción del cliente	\$ 300.000	Realizar un análisis vertical y horizontal del balance y estado de resultados que denote los rubros en los cuales se originan mayores gastos	\$ 4.500.000	\$ 10.800.000	
	Revisar la estructura organizacional		Definir estrategias que conduzcan a un mejor proceso de pedidos		Definir estrategias para reducir los gastos de administración					
	Revisar el mapa de procesos.		Realizar un análisis de la gestión de inventarios		Definir estrategias para reducir los gastos de venta					
			Realizar un análisis de la calidad de transporte de mercancías		Definir estrategias que conduzcan a la reducción del pasivo corriente					
INICIATIVAS PENDIENTES DE DESARROLLO	Realizar un análisis que denote las áreas en las cuales los colaboradores necesitan pronta capacitación	\$ 12.500.000	Identificar el cumplimiento de cada proveedor en cuanto a tiempo y costos	\$ 12.300.000	Diseñar una encuesta electrónica con la cual se pueda evaluar la satisfacción del cliente	\$ 2.700.000	Crear un comité de seguimiento y control del endeudamiento	\$ 1.000.000	\$ 28.500.000	
	Realizar capacitaciones en las áreas específicas de cada colaborador.		Aplicar un sistema de nivel de stock		Realizar una retroalimentación anual de los resultados que arrojen las encuestas					
	Elaborar y comunicar el manual de responsabilidades		Realizar un análisis de la ubicación geográfica de la empresa contra sus clientes		Crear una política de soluciones ágiles y oportunas de las quejas que se presenten					
	Realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento		Analizar el nivel de demanda según la región		Lanzar nuevos prototipos de productos basados en las necesidades de cada cliente					
	Establecer equipos de trabajo inter áreas				Incluir el total de los productos que ofrece Sellopack en el catálogo on-line					
					Implementar un sistema de pedidos por medio de la página web					
COSTO TOTAL									\$ 39.300.000	

Fuente: Los Autores

CONCLUSIONES

- ✓ El modelo MMGO utilizado contribuye a que la compañía pueda determinar sus áreas débiles de forma clara, logrando estipular cuáles necesitan un plan de mejoramiento y como intervenir estratégicamente.
- ✓ Sellopack S.A.S es una compañía PYME, lo cual le permite consolidarse como pionera en el estilo de bolsas de cierre hermético resellables y laminados.
- ✓ En Sellopack S.A.S una vez aplicado el modelo MMGO se identificaron las siguientes áreas con bajos niveles: direccionamiento estratégico, logística, y finanzas. Adicionalmente se trabajó el componente de estructura organizacional por solicitud directa del Gerente de Sellopack.
- ✓ Se desarrollo el Balanced Scorecard para ayudar a solucionar problemas internos de la empresa y poder generar estrategias que mitiguen esos inconvenientes.
- ✓ Organizar y reestructurar a Sellopack, para que todos en la empresa conozcan a quien se debe dirigir en caso de algún inconveniente.
- ✓ La logística empresarial es un tema muy importante para el buen funcionamiento de una compañía, y si se logra optimizar con el 100% de actividad, la empresa puede lograr que sus actividades dentro de la organización tengan un rendimiento favorable para sus empleados y sus directivos.
- ✓ Para cada área problema se desarrolló un plan de mejoramiento organizacional, basado en el mapa estratégico y en la estructura del

Balanced Scorecard el cual pretende ubicar a la compañía en un contexto de cambio y mejora continua para que se efectúe de acuerdo a las necesidades que esta posee en la actualidad.

- ✓ Los beneficios de los planes de mejoramiento planteados en este proyecto de grado, serán cuantificados en el Balance General y Estado de resultados proyectados, ya que toda intervención realizada en Sellopack está destinada a mejorar su liquidez y rentabilidad, además a reducir su nivel de endeudamiento.

RECOMENDACIONES

- Realizar un segundo proyecto después de este para solucionar otros problemas identificados en la Matriz De Modernización De La Gestión Organizacional MMGO.
- Comunicar e interpretar el direccionamiento organizacional de la compañía a todos los colaboradores de la compañía para que se pueda unir y dar resultados beneficiosos para toda la organización.
- El mapa de procesos y sub procesos debe ser el enfoque de la compañía para estructurar el proceso que debe llevar para cumplir con la satisfacción del cliente.
- Implementar las actividades de la logística para poder llevar un plan completo de procesos de la logística en la compañía.
- Realizar una matriz de transporte de acuerdo a los clientes que se tienen en el país, identificando rutas y costos para estos transportes.

BIBLIOGRAFIA

CASANOVAS August. Logística empresarial, gestión 2000

Indicadores de gestión.

<http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

Kaplan Robert, Norton David. "Balanced ScoreCard", Editorial Gestión 2000

MORA GARCIA Luis Aníbal. (2008) Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Bogotá.

ORTIZ ANAYA, Héctor, (2002), Análisis financiero aplicado con análisis de valor agregado, undécima edición,

PEREZ URIBE Rafael. (2009). MMGO, Modelo de Modernización para la gestión de Organizaciones. Bogotá.

Schroeder Roger G, Administración de operaciones casos y conceptos contemporáneos segunda edición junio de 2004.

Superintendencia de sociedades

<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?>

ABSTRACT

This paper grade is based on the application of Model Organizational Management Modernization (MMGO ®) to the company Sellopack SAS, in which 15 components were evaluated containing MMGO ® Matrix.

By applying the matrix MMGO ® was a diagnosis of each of the 15 components, identifying four components in which the directors of the company wanted to make an improvement plan. Thus reaching the conclusion, together with senior management, work was needed components: organizational structure due to express request Sellopack managers, who saw the need for restructuring and changes in trade policies. The strategic management, logistics and financial management were three of the components that yielded lower results.

In Part I deal with the problem and the desired situation in order to present a general target their specific goals. Also a framework which first analyzes the plastics industry in Colombia and then goes on to describe the company SELLOPACK S.A.S from its history, its products, its infrastructure to its direct competition.

Part II presents the methodological framework that describes the tools to be used in the process of improvement plans as they are, the matrix MMGO ®, organizational structure, process maps, logistics and the Balanced Scorecard, also the collection and compilation of data in the array MMGO ®, its study and interpretation of results describing the situational analysis, issues, opportunities and recommendations to each component.

Part III will develop improvement plans in the components of strategic management, organizational structure, logistics and financial management.

GLOSSARY

- **MMGO®:** A tool developed by EAN to college through the feeding of the 15 variables, you can determine the status of development of the company and the design of a route change or improvement to organizational management.¹
- **LOGISTICS:** Involves the integration of information, transportation, inventory, warehousing, material handling, and packaging, and often security².
- **BALANCED SCORECARD:** Is a diagram that is used to document the primary strategic goals being pursued by an organization or management team. It is an element of the documentation associated with the Balanced Scorecard.³
- **PROCESS MAPPING:** Structural analysis of a process flow (such as an order-to-delivery cycle), by distinguishing how work is actually done from how it should be done, and what functions a system should perform from how the system is built to perform those functions. In this technique, main activities, information flows, interconnections, and measures are depicted as a collage on a large sheet of (commonly brown) paper, with different colored 'Post-it' notes or slips of paper.⁴
- **PYME:** An acronym for small and medium enterprises. This is the company's commercial, industrial or otherwise having a small number of workers and moderate income records.⁵

¹ PÉREZ, Rafael et al. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad EAN. 2009.

² MORA GARCIA Luis Aníbal. (2008) Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Bogotá.

³ Kaplan Robert, Norton David. "Balanced ScoreCard", Editorial Gestión 2000

⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/process-mapping.html#ixzz216L2GGDn>

⁵ Definicion de. PYME <http://definicion.de>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo David Ricardo Zamora Sandoval

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.016.011.324

Nombre Completo Ivan Mateo Ahumada Trujillo

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.018.407.000

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

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

Plan de mejoramiento con base en el diagrama de la matriz de modernización de la gestión organizacional Mrgo para la empresa Sellopack S.A.S.

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

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

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

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

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

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

NOMBRE COMPLETO: <u>Don Mateo Ahumada I.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>David Ricardo Zamora S</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.018.409.000</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.016.011.324</u>
FACULTAD: <u>Administración</u>	FACULTAD: <u>Administración</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración</u>

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

Fecha de firma: 18 Julio 2012