

INFORME FINAL

RUTA DE MEJORAMIENTO PARA DENTMART LTDA.

PRESENTADO POR:

JOHNNY STEVE FRANCO

JULIÁN ARIAS MANCHOLA



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

Ruta de mejoramiento para Dentmart Ltda.

Trabajo dirigido del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones

Investigador principal: Andrés Velásquez

Johnny Steve Franco

Julián Arias Manchola

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas.

Programa de administración de empresas.

Bogotá

2012

Nota de aceptación

Firma del presidente de jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis es el fruto del esfuerzo en el que participaron varias personas apoyando, acompañando, dirigiendo o simplemente dándome fuerzas en los momentos críticos.

A la Universidad EAN, a la facultad de administración, finanzas y ciencias económicas por su preciada participación en el desarrollo de mi formación profesional y por abrirme las puertas para ser parte de este grupo de egresados.

Agradecemos a nuestro tutor de tesis el Dr. Andrés Velásquez por habernos aportado conocimiento, dedicación de tiempo, consejos, correcciones para la realización de esta tesis y haber sido paciente en todos los errores que cometimos durante el proceso. Al Dr. Nelson Días por su amable lectura y sus sugerencias en el desarrollo de este trabajo.

A mis hermanos Linda Franco y Alexander Franco que estuvieron acompañándome durante toda la carrera me dieron alientos para levantarme de los tropiezos que muchas veces nos dejan los momentos difíciles. A mis padres John Jairo Franco y Gladys Helena Largo que me apoyaron económicamente y estuvieron pendientes en todo el proceso de la carrera.

A la empresa Dentmart Ltda. que nos facilitó toda la información necesaria, fue vital para realizar esta modalidad de tesis trabajo dirigido del MMGO modelo para la modernización de la gestión organizacional.

A mi compañero de tesis, Julián Arias por haberme acompañado en todo este proceso y compartir las alegrías y las dificultades.

A mis amigos y compañeros que me apoyaron y compartieron sus conocimientos Carlos Rodríguez, Diego Vanegas, Julián Gutiérrez, Fernando Santafé, Leonardo Sierra, David Morán, Fabián Gómez, Diego Parra y Christian Cortes.

Gracias a todos por su apoyo incondicional.

Johnny Steve Franco

AGRADECIMIENTOS

Indiscutiblemente en un trabajo de esta magnitud se ponen a prueba todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, y es por eso que hoy doy gracias a todas aquellas personas que hicieron posible de este trabajo un logro más en mis metas personales y profesionales.

En primer lugar quisiera agradecerle a la Universidad EAN por todo lo que me brindo en estos años de estudio, ya que dispuso de un sin número de docentes de primera calidad que me llevaron a comprender de la mejor manera todas aquellas materias semestre a semestre hasta alcanzar la meta requerida.

También quisiera dar un agradecimiento especial a nuestro tutor el Dr. Andrés Velásquez, ya que fue una persona que siempre estuvo ahí para realizar las mejores recomendaciones y correcciones para que al final del proceso todo este trabajo saliera de la mejor manera posible y se cumpliera con todos los objetivos propuestos desde el inicio del proceso, así como para el docente Nelson Díaz, quien también hizo parte de este largo proyecto, dándonos sus consejos y recomendaciones en todo momento. A mi compañero de tesis, Johnny Steve Franco por apoyarme con sus conocimientos.

Sin duda alguna el agradecimiento a mis padres y familia en general, quienes siempre estuvieron ahí dándome su apoyo incondicional en todas las etapas de la carrera, ya que como todo proceso tiene sus etapas difíciles mas no insuperables. Al mismo tiempo un reconocimiento a todos esos compañeros de universidad que de una u otra forma también contribuyeron a mi formación como profesional; y de los cuales aprendí bastante a lo largo de estos años.

A la empresa Dentmart Ltda. la cual nos abrió sus puertas en todo el sentido de la palabra, para así poder llevar a cabo un trabajo completo, analizando todas las áreas de la misma, dándoles igualmente un aporte significativo basado en el modelo creado por la Universidad EAN.

Gracias a todos por su apoyo.

Julián Arias Manchola

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	14
1.1 RESUMEN EJECUTIVO	15
PARTE I.....	17
2. PROBLEMATICA.....	17
2.1.1 Identificación del Problema.....	17
2.1.2 Situación Deseada.....	17
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 Objetivo General.....	20
3.2 Objetivos Específicos.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 Contexto General.....	21
4.2 Análisis del Sector.....	22
4.3 Razón Social.....	23
4.4 Objeto Social.....	23
4.5 Código CIU.....	23
4.6 Misión.....	24
4.7 Visión.....	24
4.8 Estructura Organizacional.....	25
PARTE II	27
5. MARCO TEÓRICO.....	27
5.1 Direccionamiento Estratégico.....	27
5.2 Cultura Organizacional.....	27
5.3 Estructura Organizacional.....	28
5.4 Gestión de Producción.....	29
5.5 Mmgo.....	32

5.6 Balance Scorecard	33
6. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS.....	35
6.1 Recolección de Datos.....	35
6.2 Informe Integral de Resultados de Modelo MMGO.....	36
PARTE III	41
7. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	41
7.1 Ruta de mejoramiento.....	42
7.2 Direccionamiento Estratégico.....	49
7.3 Cultura Organizacional.....	61
7.4 Estructura Organizacional.....	66
7.5 Gestión de Producción.....	71
7.6 Informe Costo-beneficio.....	74
7.7 Viabilidad del proyecto y recuperación de la inversión.....	79
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
8.1 Conclusiones.....	86
8.2 Recomendaciones.....	87
ANEXOS.....	89
ANEXO 1: Diagnóstico (Resultado de la aplicación del MMGO).....	90
1.1 Entorno económico.....	90
1.1.1 Resultados obtenidos.....	90
1.1.2 Análisis situacional.....	91
1.1.3 Problemas y potencialidades.....	91
1.1.4 Recomendaciones.....	91
1.2 Direccionamiento estratégico.....	92
1.2.1 Resultados obtenidos.....	92
1.2.2 Análisis situacional.....	92
1.2.3 Problemas y potencialidades.....	93
1.2.4 Recomendaciones.....	93
1.3 Gestión de mercadeo	94

1.3.1 Resultados obtenidos.....	94
1.3.2 Análisis situacional.....	94
1.3.3 Problemas y potencialidades.....	95
1.3.4 Recomendaciones.....	95
1.4 Cultura organizacional	96
1.4.1 Resultados obtenidos.....	96
1.4.2 Análisis situacional.....	96
1.4.3 Problemas y potencialidades.....	96
1.4.4 Recomendaciones.....	97
1.5 Estructura organizacional	98
1.5.1 Resultados obtenidos.....	98
1.5.2 Análisis situacional.....	98
1.5.3 Problemas y potencialidades.....	98
1.5.4 Recomendaciones.....	99
1.6 Gestión de producción	99
1.6.1 Resultados obtenidos.....	99
1.6.2 Análisis situacional.....	100
1.6.3 Problemas y potencialidades.....	100
1.6.4 Recomendaciones.....	100
1.7 Gestión financiera	101
1.7.1 Resultados obtenidos.....	101
1.7.2 Análisis situacional.....	101
1.7.3 Problemas y potencialidades.....	101
1.7.4 Recomendaciones.....	102
1.8 Gestión humana	102
1.8.1 Resultados obtenidos.....	102
1.8.2 Análisis situacional.....	103
1.8.3 Problemas y potencialidades.....	103
1.8.4 Recomendaciones.....	103
1.9 Exportaciones	103
1.10 Importaciones	104
1.10.1 Resultados obtenidos.....	104
1.10.2 Análisis situacional.....	104
1.10.3 Problemas y potencialidades.....	104

1.10.4 Recomendaciones.....	105
1.11 Logística	105
1.11.1 Resultados obtenidos.....	105
1.11.2 Análisis situacional.....	105
1.11.3 Problemas y potencialidades.....	106
1.11.4 Recomendaciones.....	106
1.12 Asociatividad	107
1.12.1 Resultados obtenidos.....	107
1.12.2 Análisis situacional.....	107
1.12.3 Problemas y potencialidades.....	108
1.12.4 Recomendaciones.....	108
1.13 Comunicación e información	109
1.13.1 Resultados obtenidos.....	109
1.13.2 Análisis situacional.....	109
1.13.3 Problemas y potencialidades.....	109
1.13.4 Recomendaciones.....	110
1.14 Innovación y conocimiento	111
1.14.1 Resultados obtenidos.....	111
1.14.2 Análisis situacional.....	111
1.14.3 Problemas y potencialidades.....	112
1.14.4 Recomendaciones.....	112
1.15 Responsabilidad social empresarial	113
1.15.1 Resultados obtenidos.....	113
1.15.2 Análisis situacional.....	113
1.15.3 Problemas y potencialidades.....	114
1.15.4 Recomendaciones.....	114
ANEXO 2:Portafolio de productos.....	115
ANEXO 3: Imágenes.....	129
9. BIBLIOGRAFÍA.....	131

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Situación deseada	19
Tabla 2 Reunión de direccionamiento estratégico	44
Tabla 3 Componentes Direccionamiento estratégico.....	49
Tabla 4 Ruta de mejoramiento Direccionamiento estratégico.....	52
Tabla 5 Relación causa efecto.....	56
Tabla 6 Cuadro de mando integral	57
Tabla 7 Variables Cultura Organizacional.....	61
Tabla 8 Ruta de mejoramiento Cultura Organizacional.....	64
Tabla 9 Variables Estructura Organizacional	66
Tabla 10 Ruta de mejoramiento Estructura Organizacional.....	69
Tabla 11 Variables gestión de producción.....	71
Tabla 12 Ruta de mejoramiento Gestión de producción.....	73
Tabla 13 Costo ruta de mejoramiento.....	75
Tabla 14 Lista productos Dentmart Ltda.	115
Tabla 15 Lista equipos Dentmart Ltda.....	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Dentmart Ltda.....	25
Gráfico 2 Modelo de la modernización de la gestión organizacional.....	32
Gráfico 3 Informe Integral MMGO.....	36
Gráfico 4 Cronograma Direccionamiento estratégico.....	53
Gráfico 5 Mapa Estratégico.....	54
Gráfico 6 Cronograma Cultura Organizacional.....	65
Gráfico 7 Cronograma Estructura Organizacional.....	70
Gráfico 8 Cronograma Gestión de Producción	73
Gráfico 9 Modelo anterior de ventas	83
Gráfico 10 Nuevo modelo de ventas	84
Gráfico 11 Entorno economico	90
Gráfico 12 Direccionamiento estratégico	92
Gráfico 13 Gestión de mercadeo	94
Gráfico 14 Cultura organizacional	96
Gráfico 15 Estructura organizacional	98
Gráfico 16 Gestión de producción	99
Gráfico 17 Gestión financiera	101
Gráfico 18 Gestión humana	102
Gráfico 19 Importaciones	104
Gráfico 20 Logística	105
Gráfico 21 Asociatividad	107
Gráfico 22 Comunicación e información	109
Gráfico 23 Innovación y conocimiento	111
Gráfico 24 Responsabilidad social empresarial	113
Gráfico 25 Productos odontológicos.....	129

Gráfico 26 Productos Médicos.....130

1. Introducción

El presente informe tiene como fin la aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante la carrera, se desarrolló como opción de grado el trabajo dirigido, en el cual se busca implementar matriz de diagnóstico MMGO Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones iniciativa creada por la universidad EAN Vicerrectoría de investigación, aplicado a una pyme Colombiana llamada Dentmart Ltda. Esta matriz permite diagnosticar la situación de la empresa en 15 componentes de vital importancia y de esta forma hacer una ruta de mejoramiento.

Finalizado el diagnóstico de MMGO se desarrolló el trabajo dirigido el cual se ha llevado a cabo con el acompañamiento del tutor académico Dr. Andrés Velásquez el cual es un experto en el tema.

El objetivo primordial de aplicar la matriz MMGO es identificar cuáles son las áreas de mayor importancia para la empresa que tuvieron un desempeño relativamente bajo y reforzar estas áreas para llegar al camino de empresas competitivas y modernas, una organización totalmente formalizada que permitan el desarrollo de sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Igualmente tiene como objetivo dar acompañamiento a los gerentes de Dentmart Ltda. en la implementación de indicadores financieros y de teorías administrativas que sirvan como soporte para cada una de los componentes más débiles y de esta manera dar a la compañía información relevante para el desarrollo adecuado de la misión, visión y valores corporativos. De esta manera lograr que el personal tenga más sentido de pertenencia con la empresa y que se brinde un excelente servicio al cliente.

Finalmente daremos a conocer diversos análisis y recomendaciones que se desarrollaron en Dentmart Ltda. para alcanzar los objetivos en el plan de mejoramiento.

1.1 Resumen ejecutivo

Denmart Ltda.

Es una organización empresarial colombiana con más de 10 años de experiencia en el sector de la salud oral y médico-quirúrgico, dedicada a la comercialización y distribución de material, instrumental y equipo odontológico y médico-quirúrgico de las casas comerciales más reconocidas en el ámbito nacional e internacional.

Les suministramos a las principales entidades de salud públicas y privadas, Estudiantes universitarios, consultorios, clínicas odontológicas y depósitos dentales a nivel nacional.

Actualmente DENTMART LTDA cuenta con un Recurso Humano calificado, certificado, motivado y comprometido; con el apoyo logístico suficiente para ser competitivos en el medio.

Nuestro MERCADO OBJETIVO está direccionado a clientes en el sector público y privado.

La proyección de la Empresa es solidificar el posicionamiento actual, con innovación de productos y servicios. De igual forma, el mejoramiento continuo académico de los empleados para mantener un alto grado de eficiencia.

DENTMART LTDA, se forma de las enseñanzas de nuestros propios clientes, que son nuestra razón de ser.

El hecho de trabajar con las primeras marcas del mercado, así como el de contar con el personal especializado y certificado por los respectivos fabricantes, garantiza la plena satisfacción de nuestros clientes.

Pertenece al sector salud y cuenta con 13 empleos directos y 5 empleos indirectos, además la compañía cuenta con 4 sucursales, Interdent en San Antonio Venezuela, Dental los Andes 2 locales en Cúcuta Colombia, Dotamed Miami Usa.

Sus actividades mercantiles tienen influencia en el ámbito nacional se ven representadas en las ventas ya que no se realizan exportaciones. La competencia a nivel nacional es

alta y a nivel internacional también es alta. Las importaciones son realizadas de Estados Unidos, China y Venezuela.

El modelo que se proyecta aplicar es el MMGO Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional a Pymes cuyo objetivo fundamental es favorecer a la empresa mediante planes de mejoramientos en base a las componentes más críticos que fueron identificadas durante el diagnóstico de la empresa de esta manera encaminarla al grupo de organizaciones competitivas, innovadoras y creativas.

PARTE I

2. Problemática

2.1 Identificación del problema

Según la evaluación realizada a Dentmart Ltda., existen ciertas falencias y debilidades que fueron identificadas después de haber aplicado la matriz del MMGO, las cuales corresponden al direccionamiento estratégico en un 39,24%, cultura organizacional en un 46,18%, estructura organizacional en un 36,81% y gestión de producción en un 30,13% a lo cual se puede mencionar que al no tener un lineamiento totalmente estructurado debido a las falencias que presentan estos ítems, Dentmart Ltda. ha retrasado su crecimiento estratégico al no alinear y potencializar dichas falencias con las fortalezas de la organización, para así poder contar con un crecimiento regio y sostenible a través de los años.

2.2 Situación deseada

Después de haber aplicado el modelo MMGO a esta pyme, se puede describir a esta como una organización eficiente en sus procesos, así como enfocada a su desarrollo y mejoramiento continuo a través del tiempo; donde se encontraron puntos específicos a favor como:

- Puestos de trabajo definidos, para el correcto funcionamiento de los mismos, donde se cumplan tareas y metas específicas.
- Se busca constantemente nuevos nichos de mercado, con el fin de expandir la empresa a nivel nacional.

- Capacitaciones permanentes acerca del buen trato al cliente, así como del buen trato al mismo personal de la empresa, para mantener una comunicación eficiente.
- Una muy buena gestión en el incremento de las ventas, para alcanzar nuevas metas y reinvertir utilidades a corto, mediano y largo plazo.
- Una gestión financiera organizada y formalizada, que le permite a la empresa conocer el estado actual y poder proyectarse a nuevos erados.
- Una búsqueda incesante por los nuevos productos en el mercado, para brindarle al cliente lo último en tecnología.

Igualmente se encontraron las siguientes oportunidades de mejora:

- Las decisiones son tomadas por el presidente de la compañía lo que conlleva a retrasos y en varios casos a pérdidas de negocios.
- No existe un sistema de comunicación eficaz entre las áreas de la empresa, que le permitan a la junta directiva tomar decisiones de manera adecuada.
- No se toman las decisiones basados en cifras concretas sino en análisis superficiales de mercados aledaños al de la compañía.
- No se cuenta con un plan de marketing desarrollado, lo cual hace perder clientes e información valiosa para los mismos.

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora podemos lograr que estas sean fortalecidas para lograr pasar del estadio 2 al estadio 3. En el siguiente cuadro lo que se quiere presentar son los componentes en cada uno de sus estadios.

Tabla 1

Estadio 1 Del 0 a 25	Estadio 2 Del 26 a 50	Estadio 3 Del 51 a 75	Estadio 4 Del 76 a 100
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ENTORNO ECONÓMICO	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE MERCADEO	
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN FINANCIERA	
	GESTIÓN DE PRODUCCION	IMPORTACIONES	
	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	LOGÍSTICA	
		ASOCIATIVIDAD	
		COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
		INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	
		GESTIÓN HUMANA	

Situación deseada

En base a la tabla anterior lo que se desea lograr es pasar las componentes que se encuentran en el estadio 2 al estadio 3, y los componentes que se encuentran en el estadio 3 reforzarlas para pasarlas en un futuro al estadio 4. De esta manera garantizar el mejoramiento continuo, mejor posicionamiento y una mayor permanencia en el mercado.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar el análisis del estado de la empresa Dentmart Ltda. mediante la aplicación del modelo MMGO Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional proponiendo elementos y rutas de mejoramiento, basados en la evaluación del direccionamiento estratégico, la estructura, cultura organizacional y la gestión de producción.

3.2. Objetivos específicos

- Aplicar el modelo MMGO y balance Scorecard para determinar las rutas de mejoramiento de direccionamiento estratégico que vayan acorde con la misión, visión, estrategias y principios corporativos.
- Proponer elementos y actividades en la cultura y estructura organizacional, definiendo las rutas de mejoramiento que permitan mejorar dichos elementos.
- Identificar las actividades que conformaran la ruta de cambio en la gestión de producción, con el fin de proporcionarle eficiencia a los departamentos de ventas y compras a la empresa.

4. Marco de referencia

4.1. Contexto general

Colombia es un país con una economía creciente a ritmo constante, debido a las nuevas políticas tanto de comercio exterior como de políticas internas que han conllevado a que los empresarios en Colombia mantengan su confianza puesta en el país y por ende establezcan mecanismos de inversión fijos y rentables a corto, mediano y largo plazo. Es bueno mencionar que Colombia es la cuarta economía más grande de América latina después de Brasil, México y Argentina; también se encuentra dentro de las 30 mayores del mundo.

A lo largo de estos últimos años hemos sido testigos de un sin número de tratados comerciales con distintos países tales como Canadá, Japón, Corea del norte y Corea del sur entre otras, las cuales abren puerta tanto a exportaciones como a importaciones directas con buenas políticas arancelarias que permiten un buen flujo comercial por parte y parte. Es bueno resaltar todas las políticas de seguridad democrática que han logrado la confianza de empresarios extranjeros a la hora de invertir en nuestro país, puesto que esto ha logrado un desarrollo empresarial y una disminución en el desempleo que a la fecha se data en un solo dígito (9%), objetivo ambicioso del gobierno actual.

Algunas cifras nos pueden mostrar con mayor claridad la situación económica tanto interna como externa en lo relacionado a importaciones y sus países procedentes. Colombia cuenta con un PIB nominal al cierre del 2010 de US\$ 283.109 millones, en cuanto a los sectores que se dividen este PIB se encuentra la Agricultura con un 11%, exportación de minas 14,9% , Industrias manufactureras 8,4% , suministro de electricidad 3,3% , comercio 5,4% , establecimientos financieros 3,2%. En cuanto a cifras de importación, encontramos que al cierre del 2010 se tiene una cifra de US\$ 36,26 billones, así mismo encontramos los países en escala de los cuales hacemos las principales importaciones: Estados Unidos 26,2% , China 12,9% , México 9,2% , Brasil 5,9% , Argentina 4,0% , Argentina 3,9% , otros 17,8%.

En cuanto a deudas se tiene US\$ 55,526 millones (20% pública y del PIB nominal), deuda externa privada US\$ 23.032 millones (8,0% del PIB nominal), deuda externa pública US\$ 38,103 millones (13,3% del PIB nominal), deuda interna pública US\$ 68,130 millones, reservas internacionales US\$ 24,030 millones (Palomino,2010).

Como estamos centrados en el sector pyme es de suma importancia resaltar el papel que tienen estas micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia ya que equivalen al 90% del parque empresarial en Colombia; según la ANIF generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Aunque es escasa la información sobre las pymes en Colombia, y no se puede saber con certeza en cuanto contribuyen al PIB, si se ha podido establecer su contribución para combatir el desempleo.

Es de importancia resaltar los aportes que ha logrado hacer el gobierno nacional a las pymes colombianas, a través del ministerio de comercio y de entidades como la cámara de comercio, la cual vive programando foros y encuentros empresariales con el fin de dar apoyos económicos a aquellos proyectos empresariales emprendedores con perspectiva y futuro empresarial y de los cuales hoy en día muchos son una realidad palpable para el progreso y beneficio de la economía colombiana (Villegas, 2003).

4.2. Análisis del sector

“Desde 1960 hasta el año 2004 se titularon en Colombia 32.301 odontólogos del nivel universitario, proporcionando una estadística de 73 odontólogos por cada 100 mil habitantes”.(Ministerio de educación, 2007).

“En Colombia somos 42.000 los Médicos Generales. Representamos el 72 % del Total de Médicos que hay en nuestro País. Hagamos valer nuestra mayoría numérica ante nuestro gremio y ante la Sociedad”. (Médicos generales colombianos, 2008).

Ventas al por menor. En el último mes del 2011, las ventas del comercio minorista crecieron 7,52% en comparación al mismo mes del año anterior. Los mayores crecimientos se presentaron en repuestos y accesorios para vehículos (20,41%), equipo

de informática (19,28%) y calzado y artículos de cuero (17,80%). Así mismo, el personal ocupado presentó una variación positiva de 6,19% vs. Diciembre del 210.

En cuanto al año corrido Enero- Diciembre, las ventas del comercio al por menor en el 2011 se incrementaron 10,32% en contraste con el mismo periodo del año precedente. Quince de las dieciséis líneas de mercancías en las que se reporta la información, registraron variaciones positivas en el indicador, destacándose las de equipo de informática, hogar (31,5%); vehículos automotores y motocicletas (23,1%); calzado, artículos de cuero (19,8%); artículos de ferretería, vidrios y pinturas (18,5%) y repuestos y accesorios para vehículos (16,0%). La única disminución se produjo en las ventas de lubricantes para vehículos con una variación de -0,3%. (Fenalco, 2011).

4.3 Razón social. Dentmart Ltda.

4.4 Objeto social. Su objeto social está determinado por la compra, manipulación, distribución y venta de todos aquellos productos médicos y odontológicos mostrados en su portafolio de productos, así como la importación de las marcas más representativas en el mercado donde podrá manipular según sus políticas la forma de pago en mutuo acuerdo, ya sea en moneda comercial o en cualquier otro tipo de título valor canjeable. Así mismo tiene plena facultad para establecer acuerdos o contratos con entidades financieras siempre y cuando los recursos sean destinados a la actividad comercial de la empresa.

4.5 Código CIIU.85: Servicios sociales y de Salud

8512 Actividades de la práctica medica

8513 Actividades de la práctica odontológica

4.6 Misión. Estamos comprometidos con la labor odontológica, trabajando constantemente para el mejoramiento de la misma, por lo cual nuestra labor se desarrolla dentro de los más altos estándares de cumplimiento, calidad y profesionalismo, ofreciendo un amplio portafolio de productos y así obteniendo como resultado una de las empresas mejor posicionadas en el sector de la salud a nivel nacional.

4.7 Visión. Ser la principal alternativa en el mercado con productos de la mejor tecnología certificando una excelente calidad, para la profesión odontológica en el país.

Nos consolidaremos como la empresa Líder en la distribución y comercialización de material, equipo e instrumental odontológico, estando a la vanguardia de productos de última tecnología, para lo cual contamos con personal altamente calificado en el área de servicio al cliente, brindando asesoría permanente, experiencia y conocimiento a nuestra clientela.

4.8 Estructura organizacional

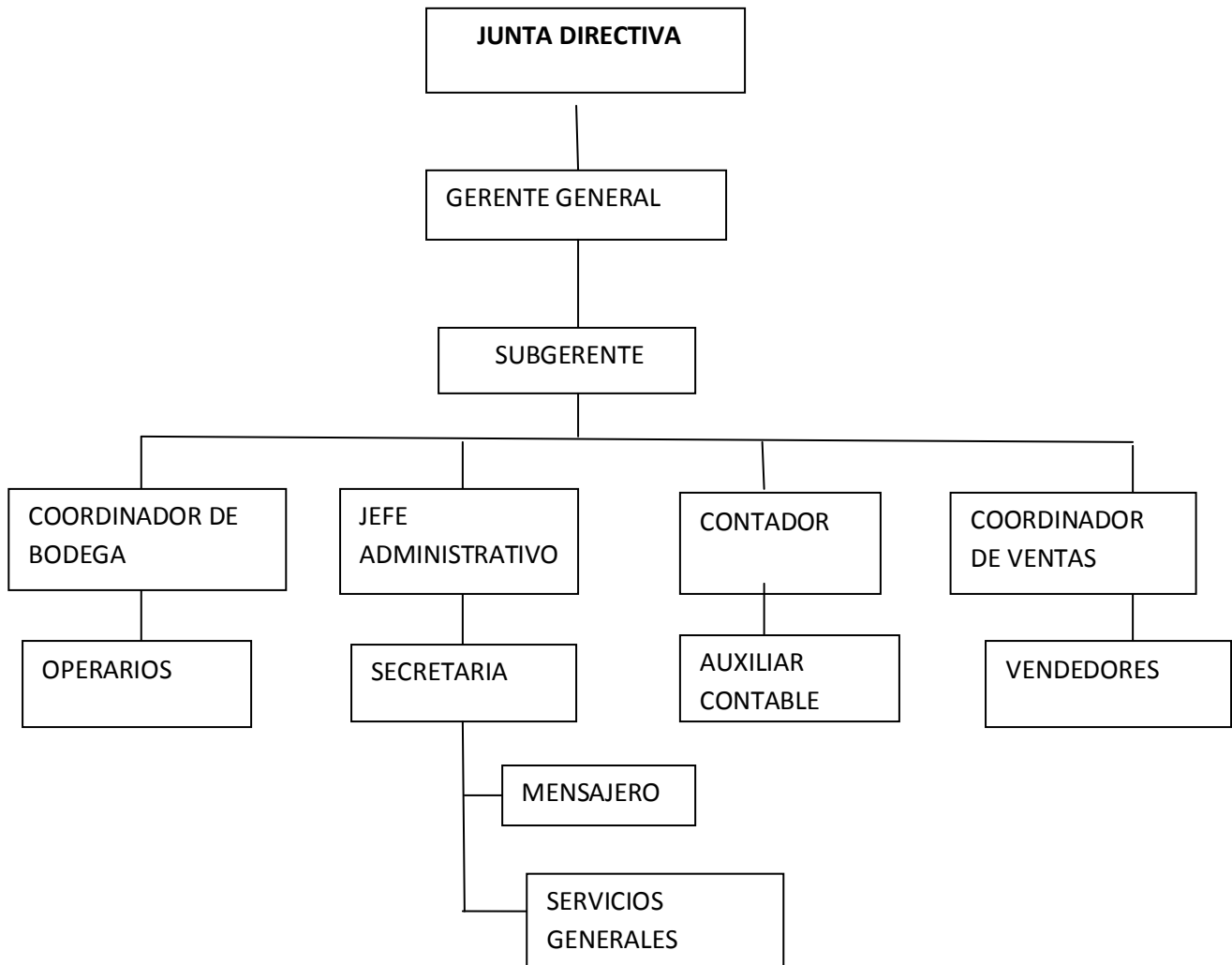


Grafico 1: Organigrama Dentmart Ltda.

Planta de Personal:

Gerente.....	1
Subgerente.....	1
Coordinador de bodega.....	1

Jefe Administrativo.....	1
Contador.....	1
Coordinador de ventas.....	1
Operarios.....	5
Secretaria.....	1
Auxiliar Contable.....	1
Vendedores.....	5
Mensajero.....	1
Servicios Generales.....	1

Adicionalmente la compañía cuenta con 5 empleos indirectos.

PARTE II

5. Marco Teórico

5.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Amaya, SF).

5.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional.

1. Innovación y riesgos: El grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.

3. Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
4. Orientación a la gente: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
5. Orientación a los equipos: El grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.
6. Agresividad: El grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
7. Estabilidad: El grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y no al crecimiento. (Robbins,1998).

5.3 Estructura Organizacional

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes, es importante para aumentar al máximo al desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Según Lusthaus refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

¿Quién tiene autoridad sobre quién?,¿Cómo y por qué debe una organización dividir el trabajo individualmente y agrupando a personas?,

¿Cómo deben coordinar las organizaciones su trabajo para aumentar al máximo los beneficios de la división del trabajo?

¿Qué buscan las personas para indicar que los problemas son de índole estructural en lugar de algún otro tipo de problema, como el de liderazgo?.(Lusthaus, 2002).

5.4 Gestión de Producción

Es el sistema por el cual se intenta ordenar los flujos de materiales en las empresas productoras, industriales o comerciales, en este caso estamos centrados en una empresa comercializadora, ya que es la encargada de comprar el producto a un proveedor y venderlo a un cliente sin transformarlo.

Evolución del concepto: La gestión de producción no siempre ha sido tratada con el nivel de integración con que se estudia actualmente, como por ejemplo la trata el "enfoque logístico de producción", muy utilizado por organizaciones de clase mundial como ventaja competitiva, sino en que su evolución histórica se ha parcializado con determinados criterios y concepciones que para el momento en que fueron utilizadas elevaron la eficiencia y eficacia de las operaciones.

La evolución histórica de la gestión de la producción se ha estudiado tradicionalmente de acuerdo a las principales escuelas del pensamiento administrativo (management) y no de forma cronológica, siendo estas (Schroeder, 1991).

División del trabajo. La principal aportación de esta escuela radica en la idea de la "especialización del trabajo" y su repercusión en la productividad del trabajo y la eficiencia (Smith, 1776; Babbage,1832).

Actualmente este enfoque ha sido objeto de muchas críticas por; los efectos que ha tenido sobre el recurso humano (motivación, satisfacción laboral). Este se ha convertido en un factor clave de éxito competitivo, por lo que las organizaciones están interesadas en disponer de un personal más calificado y participativo.

Estandarización de partes. La idea defendida por esta escuela fue el desarrollo de la estandarización de las partes de un producto con el objetivo de poder intercambiarlas

más tarde. Esta idea permanece vigente en el mundo empresarial moderno, de hecho no se concibe la producción, hoy en día, sin la utilización de la estandarización.

Revolución industrial. La revolución industrial permitió la sustitución de la fuerza del hombre por la fuerza mecánica, o sea, la humanización del trabajo, que junto con otros grandes avances tecnológicos posibilitaron el desarrollo de la producción industrial y el surgimiento de otros conceptos, como el de "producción en masa" a principio de siglo (I Guerra Mundial) como respuesta a las demandas de un mercado en crecimiento. Actualmente la idea de las economías de escala se utiliza como opción estratégica por empresas que atienden un alto mercado (real o potencial). La generalidad de las empresas ha desechado la idea por el alto nivel de saturación de los mercados y la escasez de los materiales.

Estudio científico del trabajo. La idea fundamental de esta escuela del pensamiento es la de aplicar un enfoque científico con el objetivo de determinar el método de trabajo más eficiente (Taylor,1911; Frank y Lillian Gilbreth, 1900). La validez de los principios de la administración científica ha sido demostrada, hoy en día, por empresas que se han beneficiados con una correcta interpretación y aplicación de estos.

Relaciones humanas. En esta escuela (Mayo, 1872) reconoce la gran importancia de la motivación y del factor humano en el diseño del trabajo y el aumento de la productividad, agregando al enfoque anterior eminentemente técnico, aspectos sociales (enfoque socio técnico). Este enfoque tiene actualmente muchos seguidores, debido a la importancia del recurso humano como recurso estratégico hoy en día.

Modelo de decisión. La modelación utilizada como una herramienta más en la toma de decisiones administrativas, partiendo de la representación de los sistemas productivos en términos matemáticos. Este enfoque se comenzó a utilizar desde principios de siglo, con el lote económico (Harris,1915), control estadístico de la calidad (Shewhart,1931), método simplex de programación lineal (Dantzing,1947), modelos de gestión de stock, algoritmo de optimización de recursos, etcétera, todos contribuyeron al desarrollo de una ciencia llamada "investigación de operaciones", cuyo uso en la industria ha permitido mejorar considerablemente los resultados de cualquier sistema logístico.

Informática. El uso de ordenadores revolucionó completamente el campo de la gestión empresarial en general, y de la gestión de la producción en particular, pues una de las principales dificultades que enfrentaban las empresas era el procesamiento manual de

elevados volúmenes de información con vista a la toma de decisiones en los diferentes niveles, lo que se reflejaba en el cumplimiento de los plazos de entrega, costo y calidad de la producción; precisamente esta innovación permitió el desarrollo de la gestión de la producción.

Se pretende aplicar los conceptos que puedan ser adaptables al proceso de mejoramiento al cual se pretende llevar la compañía, como por ejemplo la división del trabajo, donde se identifican beneficios constantes como la satisfacción laboral y la optimización del tiempo. Otro factor aplicable es el recurso humano, donde factores tan esenciales como la comunicación hacen que este recurso sea cada vez más valorado dentro de las organizaciones hoy en día; así mismo el modelo de decisión se convierte en otra base fuerte a implementar en ese concepto, ya que parte del hecho de la buena toma de decisiones administrativa y estratégicas que conllevan a establecer criterios de valor más profundos en beneficio de la empresa a corto y largo plazo. (Monografías, SF)

5.5. Mmgo Modelo de la Modernización de la Gestión Organizacional



Grafico 2: Modelo de la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)
 El MMGO. Versión original de Andrés Velásquez en Modelo de Modernización Empresarial, Universidad EAN 2003. Actualizado por Rafael Pérez, en agosto de 2009.

Este modelo cuenta con un diseño modular acorde a los estadios que parten desde 1 a 4, dependiendo de su calificación en el análisis situacional desarrollado por el investigador. Las organizaciones pasan por diversos estadios, según la clasificación en las áreas y el manejo que se le dé a estas. Los estadios se han definido en una escala de cuartiles:

- Estadio 1 (1 a 25)
- Estadio 2 (26 a 50)
- Estadio 3 (51 a 75)
- Estadio 4 (76 a 100)

Esta investigación está basada en la evaluación de las áreas gerenciales de la empresa: seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones, exportaciones, gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura, cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental.

Este sistema o modelo de gestión constituye en la imagen a futuro de la empresa, donde deben irse desarrollando a partir de sus situación actual o diagnóstico, por medio de componentes que deben ordenarse en torno al eje del modelo: innovación, conocimiento, comunicación, cultura, entre otros ya mencionados como procesos críticos para satisfacer la demanda actual de la empresa o crear nuevos conceptos de negocios y la capacitación de nuevos mercados.

El proceso involucra varios aspectos o elementos tácticos de aprendizaje institucional lo cual replica conocimiento dentro de la organización.

En esta Matriz de MMGO le aplicamos todos los capítulos excepto el de exportaciones ya que Dentmart Ltda. No tiene ninguna actividad en ese campo.

El método se define en capítulos, variables, descriptores, estadios (4), situación actual o diagnóstico, definición de ruta, situación deseable o visión del futuro y mapa de gestión.

5.6 Balance Scorecard

Se escogió esta herramienta financiera, ya que es un control aplicable a la empresa, el cual se divide en 4 factores:

1. Financiero
2. Clientes/mercado
3. Procesos clave del negocio
4. Aprendizaje y crecimiento

En estos factores podemos encontrar de 25 a 35 mediciones de resultados y desempeño. Es importante mencionar que estas mediciones son indicadores numéricos y deben contar con metas o estándares referenciados.

La principal razón por la cual muchas entidades y empresas están usando esta herramienta financiera es porque desean llevar la estrategia a términos operacionales.

Otros motivos fuertes son:

- Alinear a la organización con la estrategia
- Ejecutar con éxito nuestra estrategia
- Priorizar iniciativas estratégicas
- Efectuar cambios internos en la organización
- Establecer objetivos estratégicos
- Alinear a los equipos y a los individuos con la estrategia
- Relacionar a la estrategia con la planeación y el presupuesto
- Hacer que la estrategia haga parte de las funciones de todos

En conclusión se puede decir que esta herramienta financiera es una metodología para traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran enlazan todos los niveles y funciones de esa organización, asegurando así una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma.

Las principales ventajas son:

- Darle a todas las funciones de la organización una dimensión estratégica y no solo operacional.
- Comunicarle a todos una clara idea del propósito e importancia de su trabajo en la organización.
 - Entender el cómo nuestros esfuerzos en desarrollar competencias, relaciones con clientes, mejorar procesos, y las nuevas tecnologías de información, nos traen mejores resultados en el futuro.

6. Recolección y compilación de datos

6.1 Recolección de Datos

Durante todo el proceso de investigación y recolección de datos, se tomó como primera medida el personal de Dentmart Ltda., el cual nos brindó constante apoyo e información con base a los requerimientos solicitados por nosotros. Se realizaron distintas y repetidas entrevistas tanto al personal como a los directivos de cada departamento, con el fin de tener la información necesaria para ser plasmada y analizada en el proceso de adaptación de la matriz.

Los datos arrojados en la primera matriz, fueron presentados a los directivos y al gerente general de Dentmart Ltda. con el fin de contextualizar y analizar los resultados con base a las propuestas que se tenían para cada departamento afectado o que simplemente no arrojó un valor positivo en la matriz de resultados, de donde salieron nuevas propuestas y formas de ejecutar dichas ideas.

En otra reunión lo que se hizo fue presentar propuestas y metodologías para la aplicación de las soluciones presentadas por la junta y el gerente en la primera reunión, lo cual sirvió para dar un horizonte mucho más claro de hacia donde se pretendía llegar con las mejoras planteadas por ambas partes.

Estas propuestas fueron analizadas en otra reunión a las cuales se les hicieron algunas mejoras y otras fueron desechadas por la forma como estaban estructuradas, lo cual complicaba la manera de ejecutarlas en el largo plazo. De igual forma los datos presentados que necesitaba la matriz así como los departamentos y componentes afectados, con lo cual el equipo directivo no tuvo problema y pidió las nuevas cifras en base a los cambios realizados.

Los datos, sugerencias y cifras fueron presentados paulatinamente según los cambios sugeridos en cada reunión y sustentados a lo largo de todo el proceso de implementación de la matriz MMGO.

6.2 Informe integral de resultados MMGO

Al aplicar el modelo MMGO, se puede ubicar a Dentmart Ltda. En el estadio 3 con una calificación promedio de 56,35 puntos sobre 100.

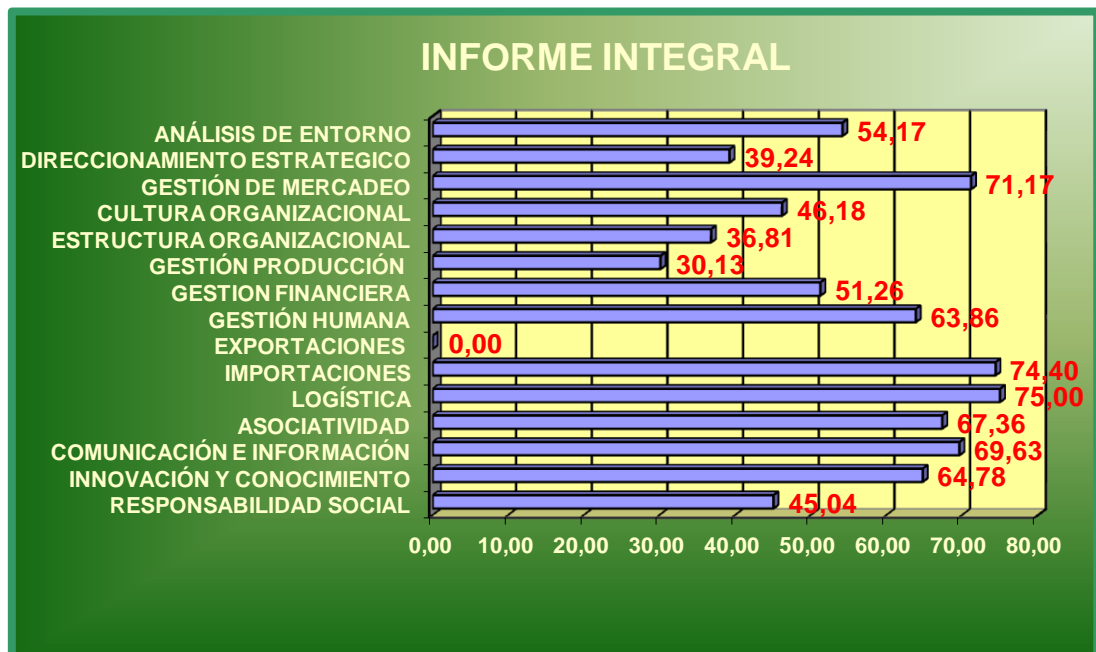


Gráfico 3: Informe integral MMGO

Calificación componente 56,35

Análisis situacional. Después de haber aplicado el modelo MMGO a esta pyme, se puede describir a esta como una organización eficiente en sus procesos, así como enfocada a su desarrollo y mejoramiento continuo a través del tiempo; donde se encontraron puntos específicos favor como:

Puestos de trabajo definidos, para el correcto funcionamiento de los mismos, donde se cumplan tareas y metas específicas.

Se busca constantemente nuevos nichos de mercado, con el fin de expandir la empresa a nivel nacional.

Capacitaciones permanentes acerca del buen trato al cliente, así como del buen trato al mismo personal de la empresa, para mantener una comunicación eficiente.

Una muy buena gestión en el incremento de las ventas, para alcanzar nuevas metas y reinvertir utilidades a corto, mediano y largo plazo.

Una gestión financiera organizada y formalizada, que le permite a la empresa conocer un estado actual y poder proyectarse a nuevos erados.

Una búsqueda incesante por los nuevos productos en el mercado, para brindarle al cliente lo último en tecnología.

Potencialidades. Buen análisis del entorno económico, donde se examinan y analizan variables como el precio en la competencia, lo cual les hace tomar decisiones estratégica para contrarrestar cualquier imprevisto, el comportamiento de la competencia frente al mercado, las cadenas productivas, el producto y el servicio; razón por la cual las decisiones en este entorno contienen todo este tipo de variables, con el fin de buscar el verdadero beneficio de la organización.

Se tiene una buena gestión de mercadeo, donde se analizan variables que rigen pautas de venta tales como una buena investigación de mercado a la hora de penetrar nuevos nichos de mercado, el comportamiento que tiene tanto el cliente y el usuario frente al producto, una buena estrategia de distribución frente a los nuevos nichos de mercado a atacar, de tal forma que se llegue de una forma directa y eficiente con buenos precios al cliente, y una comunicación eficaz que aunque en ocasiones no se maneje de la mejor manera, siempre busca el beneficio organizacional pactado.

Se cuenta con una eficiente gestión financiera que le permite a la organización tener un control y una documentación justificada para todo tipo de inversión que se pretenda realizar, así como conocer con exactitud la rentabilidad detallada de los productos estrella, los cuales son impulsados a través de diversos canales de distribución, y con los cuales se llega y penetra más fácil nuevos nichos de mercado.

Se tiene una muy buena gestión humana, donde se realizan bastantes capacitaciones en varios aspectos, con el fin de tener a los empleados al tanto de todas las metas y objetivos que desea alcanzar la empresa, así como buscar que este se sienta

identificado con la marca para poder garantizarle a la empresa un mejor resultado a la hora de desempeñar su trabajo, y donde también se le reconozca a este el buen desempeño realizado en el cumplimiento de logros económicos y organizacionales.

En el sector de las importaciones, Dentmart Ltda. ha establecido una política de tiempos, con la cual se ajusta a un cronograma específico que le permite cumplir con las entregas programadas con anterioridad, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de forma eficiente y prioritaria; además de esto se rige por todos los documentos legales de importación, lo cual le da confianza tanto al cliente que adquiere los productos de forma segura, como a la misma empresa a la hora de tener que presentar documentación legalizada como lo son manifiestos de aduana etc.

Se cuenta con un sistema de información eficiente, donde todos los empleados se encuentran alineados y encaminados a conseguir las mismas metas y objetivos, y aunque se debe mejorar el sistema de retroalimentación de ideas, ya que los empleados poseen poca participación a la hora de divulgar ideas estratégicas, siempre se establecen metas en común que son comunicadas a todo el personal para que los esfuerzos siempre estén encaminados hacia ese mismo objetivo.

Se mantiene información suficiente a través de bastantes reuniones, de todas aquellas variables ya mencionadas anteriormente, con el fin de no cometer errores a la hora de tomar decisiones que cambien el rumbo de ciertos departamentos o funcionalidades dentro de la empresa.

Se tiene una fuerte cultura innovadora, con la capacidad de penetrar en nuevos mercados, para así incrementar la fuerza de ventas de forma significativa y poder mantener un crecimiento sostenible año tras año, basados siempre en la innovación y el conocimiento de lo que se está ofreciendo al mercado.

Problemáticas. Así mismo se deben mejorar ciertos aspectos tales como:

Cultivar dentro de los empleados de la empresa más valores corporativos, así como inculcarles de manera reiterada la misión y visión de la misma, ya que son la razón de ser de la organización.

Darles un mayor grado de participación y liderazgo a los empleados, con el fin de que sus ideas sean escuchadas por la alta gerencia, y las decisiones finales que así sean tomadas por esta parte de la empresa, tengan en cuenta las ideas divulgadas por los empleados de la misma.

Darles un mayor reconocimiento a la hora de cumplir logros y metas tanto económicas como organizacionales, para así brindarles un mayor sentido de compromiso y responsabilidad con la empresa.

No se cuenta con una conciencia de buen trato al medio ambiente y de reciclaje, y más en este tipo de empresas que manejan mucha diversidad de productos de este calibre.

La gran mayoría de veces se trabaja sobre pedido, lo cual hace que en ocasiones escaseen ciertos productos que pueden llegar a ser vitales para las ventas de la organización.

No se cuenta con un eficiente control en todos los procesos tanto de distribución, como de venta y comercialización, lo cual genera retrasos y fallas en ciertas ocasiones.

No se miden resultados distintos al económico, lo cual hace que resultados organizacionales o funcionales no tengan una medición en términos del beneficio que le acarren a la empresa.

No se tiene en cuenta el ciclo de vida que tiene un producto en específico dentro del mercado, lo cual hace que en ocasiones se mantengan productos que ya no tienen salida o venta en el mercado.

No se cuenta con una política de inversión social, lo cual hace parte de un compromiso social para con la población colombiana.

Conclusiones. Dentmart Ltda. es una empresa con procesos formalizados en varios campos tales como la gestión de mercadeo, la gestión financiera, la gestión humana, la logística, las importaciones de sus productos, la asociatividad y la innovación y el conocimiento entre otras, las cuales le han permitido penetrar y ganar un segmento de

mercado definido, el cual ha venido en aumento a nivel nacional y con las cuales se espera seguir teniendo un crecimiento sostenible para el beneficio de todos los involucrados.

Existen factores como el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, la estructura organizacional y la gestión de producción que deben ser mejorados con el fin de cumplir a cabalidad con las metas y objetivos estratégicos planteados desde el inicio de operación de la empresa, y aunque se está trabajando sobre estos ítems, según la evaluación realizada por nosotros, nos dimos cuenta que aún no es suficiente y que existen falencias que hacen que estos factores tengan una puntuación baja dentro del resultado final de la matriz aplicada.

PARTE III

7. Diseño del plan de mejoramiento

El diseño del plan de mejoramiento tiene como objetivo cumplir con los objetivos específicos aquí trazados desde el inicio del proceso, así como el de darle posibles soluciones a las fallas encontradas en los componentes críticos, después de haber aplicado la matriz MMGO a la empresa, razón por la cual se pretende mostrar dicha ruta de mejoramiento al equipo directivo de Dentmart Ltda. con el fin de contraponer ideas y sacar a flote las más convenientes para el progreso de las mismas.

Esta ruta está basada en la proposición de ideas en los componentes que no arrojaron un buen resultado como lo es el direccionamiento estratégico, ya que de esta forma se podrá llegar a los resultados esperados, y también después de aplicar las soluciones propuestas se pueda re aplicar la matriz y analizar los datos arrojados por la misma, idea que tuvo acogida dentro del personal y directivos de DENTMART LTDA.

La metodología que se ha venido siguiendo a lo largo del proceso desde su inicio, son las constantes reuniones con el personal de Dentmart Ltda. con el fin de recolectar ideas y plasmarlas en las posibles soluciones prácticas que se han querido plasmar en el trabajo, teniendo en cuenta la teoría acá expuesta y las ideas recogidas por parte del tutor. Lo que se hizo en cuanto a las posibles soluciones fue unir los conceptos teóricos encontrados que trataban estas áreas críticas, las ideas del personal de la empresa y complementarlas con las ideas que nos iban surgiendo a lo largo del acompañamiento que se la ha venido haciendo a la empresa; ya que así podíamos garantizar ideas profundas que en realidad partieran de la base misma de la vida actual y no que se quedaran en la teoría con difíciles posibilidades de ser aplicadas a la empresa como tal.

El componente de responsabilidad social no se desarrolló en este trabajo, puesto que se considera que éste será afectado en consecuencia del mejoramiento de las áreas críticas que se trabajaran en este documento, por esta razón a pesar de que este

componente se encuentre ubicado en el estadio 2, se plantea que se mejorara a medida que vayan mejorando las áreas criticas.

Con el fin de alcanzar el objetivo general elaborar el análisis del estado de la empresa Dentmart Ltda. mediante la aplicación del modelo MMGO Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional proponiendo elementos y rutas de mejoramiento, basados en la evaluación del direccionamiento estratégico, la estructura, cultura organizacional y la gestión de producción., basados en un mejor funcionamiento, donde la eficiencia de cada componente arroje mejoras y soluciones a problemas inmediatos y a futuro; mediante el seguimiento que se viene haciendo desde hace ocho meses a la gerencia; en el desarrollo y evaluación a cada una de los componentes críticos.

7.1 RUTA DE MEJORAMIENTO.

Las rutas de mejoramiento presentadas, se basan en un plan de choque que establecen iniciativas en los componentes críticos para que de esta manera se puedan realizar los ajustes internos que conllevaran a un desempeño óptimo para la ejecución de nuevas tareas y la estructuración de procesos bien definidos, con el fin de establecer ciertas pautas que iran siendo transformadas y mejoradas con el tiempo, a través de indicadores que precisen el rendimiento de dichos componentes y así mismo poder evidenciar las ventajas directas que estos traen hacia la obtención de nuevas metas tanto en el mediano como en el largo plazo.

Se realizó un análisis de los componentes intervenidos, razón por la cual se decidió proponer mejoras organizacionales que fueran de la mano con las verdaderas necesidades de la empresa, y así establecer beneficios directos tanto a los clientes como a los empleados de esta para así poder medir estos tanto en el mediano como en el largo plazo y por ende poder hacer cada vez mas nuevas mejoras organizacionales.

Rutas de mejoramiento:

- Ver numeral 7.2
- Establecer la satisfacción del empleado dentro de la empresa. Ver numeral 7.3
- Proporcionar la comunicación efectiva en toda la estructura organizacional. Ver numeral 7.4
- Proporcionarle al inventario un stock alto de los productos más rotados. Ver numeral 7.5

Difundir la misión, visión y los principios corporativos con el fin de incrementar la competitividad en el mercado.

Se pretende establecer canales de difusión efectivos, tales como los correos institucionales y las charlas dentro de la empresa, con el fin de tener claros los componentes del direccionamiento estratégico dentro de la empresa, y por ende establecer estrategias que vayan de la mano con las necesidades de la empresa y los objetivos planteados desde el inicio de cada periodo. Esto ayuda a esclarecer el panorama hacia donde se quiere llegar en el corto y largo plazo, ya que las estrategias planteadas deben ser medibles en ese sentido.

Reunión de direccionamiento estratégico

Tabla 2 Reunión de direccionamiento estratégico

6 DE AGOSTO 2012	7 DE AGOSTO 2012
CHARLA INTRODUCTORIA	Charla sobre el resumen del día 1
MISIÓN: Charla teórica de 10 minutos, concurso, premio al ganador, mejorar o arreglar la misión de Dentmart Ltda.	Plan de acción: Que se va a hacer, quien lo va a ejecutar y en que tiempo. Balance Score Card
VISIÓN: Charla teórica de 10 minutos, concurso, premio al ganador, mejorar o arreglar la visión de Dentmart Ltda.	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Charla teórica de 10 minutos, concurso, premio al ganador, mejorar o arreglar la principios corporativos de Dentmart Ltda.	
ESTRATEGIAS: Charla teórica de 10 minutos, concurso, premio al ganador, mejorar o arreglar las estrategias de Dentmart Ltda.	

Esta reunión se llevara a cabo los días 6 y 7 de agosto 2012 en la empresa Dentmart Ltda. con la junta directiva, contador y demás empleados. El objetivo de esta reunión es difundir, discutir o arreglar la misión, visión, principios corporativos y estrategias. Para tener claro hacia donde va la empresa.

Establecer la satisfacción del empleado dentro de la empresa.

Se pretende que el empleado se sienta a gusto con el trabajo que realiza y en el entorno que lo realiza, para que de esta manera tenga un mejor resultado dentro de esta y pueda brindarle mayores beneficios a la empresa en términos de calidad.

- Implementar nuevos lineamientos de cultura organizacional, con el fin de establecer beneficios directos a los empleados.

Es de vital importancia que la empresa le brinde a sus empleados unos lineamientos claros de estructura organizacional que vayan de acuerdo con la filosofía de la empresa y su modo de operar; así como un entorno vital para el desarrollo de esos lineamientos y su aplicación dentro de la misma.

Nos hemos centrado en brindarle al empleado un entorno apto para el desarrollo de su trabajo y poder brindarle una satisfacción alta dentro del mismo, ya que esto puede quedar representado en altos beneficios para la empresa, como lo son: la orientación a resultados, la atención al detalle, la innovación en su labor diaria, la agresividad y el buen trabajo en equipo.

Dentro del espacio apto para que este trabaje, nos referimos especialmente a un espacio físico amplio, dotado de todas aquellas herramientas necesarias (portátil, buen escritorio, silla reclinable, módulos independientes) para que este realice su trabajo de manera óptima y eficiente; así mismo se busca la satisfacción de este mediante la buena relación con los compañeros de trabajo, así como una satisfacción económica para que el esfuerzo que realiza por hacer un trabajo bien hecho e innovador se vea reflejado en un sueldo justo para estos.

Proporcionar la comunicación efectiva en toda la estructura organizacional.

Para que la empresa tenga un proceso de comunicación efectiva, hemos planteado varios puntos de solución descritos a continuación:

- Implementar medios de comunicación efectiva dentro de la organización. Lograr que la información organizacional, ya sean metas, nuevas líneas de producto, proyectos a futuro o simples decisiones rutinarias tengan una distribución efectiva y clara dentro de la estructura organizacional, para que de este modo todos encaminen esfuerzos hacia el mismo objetivo.

- Crear por lo menos dos medios nuevos de comunicación dentro de la estructura.

Se podría pensar en establecer correos institucionales con la información precisa que se desea transmitir a los empleados con el fin de que estén siempre al tanto de lo que se está haciendo y de lo que se va a hacer dentro de esta.

También se podría pensar con instalar carteles o panfletos en los puestos de trabajo, con las metas personales y organizacionales de la empresa, es decir metas individuales y globales, para así establecer un mayor grado de compromiso e información en el trabajo de cada empleado.

Definir perfiles y roles de trabajo de acuerdo a los objetivos planteados.

Para Dentmart Ltda es de suma importancia contar con los perfiles adecuados para desarrollar estrategias específicas tales como: fidelización y obtención de nuevos clientes, nuevas estrategias competitivas, donde se buscarían personas con una alta experiencia en mercadeo y ventas. También se pretende buscar personas o líderes por áreas que sean capaces de transmitir e incentivar la información y las propuestas respectivamente, para así contar con el cumplimiento de dichos objetivos.

Es de relevancia definir los roles en ciertos trabajadores, ya que se ha detectado que en ocasiones hacen el trabajo de otros, lo cual les quita tiempo para el trabajo propio y fuera de este queda deficiente al momento de ser entregado o revisado por algún superior. Se ha detectado esto en el departamento de ventas, donde algunos empleados desconocen la funcionalidad y el precio de ciertos artículos, lo cual hace que otros tengan que ayudar en esta tarea sin ser su función y así mismo en el departamento de producción, donde algunos llevan el inventario mediante referencias invertidas en artículos que no corresponden a dicho artículo, lo cual hace que muchas veces los pedidos son despachados de manera equivocada.

- **Proporcionarle al inventario un stock alto de los productos más rotados.**

Es de vital importancia para Dentmart Ltda. contar siempre en su stock de inventarios un almacenaje significativo de aquellos productos más rotados, con el fin de tener siempre una disponibilidad de los mismos, para no llegar a perder ventas grandes como se ha presentado en la actualidad.

Para manejar volúmenes sobre aquellas referencias más solicitadas por los clientes, se ha pensado en otorgarles a estos créditos a 15 y 30 días, con el fin de que estos puedan llegar a realizar pedidos de mayor valor; esto se hace debido a que la empresa también va a contar con ese beneficio pero a 60 días, lo cual le da un periodo de gracia de 30 y 45 días más para el pago de esa obligación, pero solamente en aquellas referencias que tengan un promedio de ventas alto (100 unidades por referencia).

- Capacitar a los empleados para el buen manejo del software contable.

Es de suma importancia que los empleados de la empresa manejen de manera eficiente este tipo de software, ya que así se puede garantizar el control de las unidades existentes en el inventario, y proyectar los pedidos con base a las necesidades del cliente y la empresa.

- Establecer una comunicación mas eficiente entre los departamentos de compras y ventas.

Se podría pensar en establecer una comunicación mas eficiente entre estos departamentos, con el fin de poder programar los pedidos con una mejor planeación, ya que así se garantizaría cumplir con los tiempos establecidos y programados tanto por la empresa como por los clientes que esperan sus pedidos.

- **Capacitación**

Se ha detectado que varios de los empleados que manejan el inventario en bodega, no cuentan con la capacitación suficiente para llevar un orden en cuanto a las referencias ya existentes y las nuevas que van ingresando a la vez, factor por el cual se han tenido varios inconvenientes a la hora de despachar pedidos y llevar una cifra exacta al momento de totalizar el inventario.

Esto ha ocasionado multiples errores contables dentro de la empresa y a su vez la empresa ha tenido que incurrir en gastos de transporte adicionales, en los casos donde los despachos son enviados de manera incorrecta, llegando al cliente final un producto que nunca solicitó, razón por la cual hay que devolver el producto y reenviarlo con base al pedido original del cliente.

7.2 Direccionamiento estratégico.

Con base a los componentes de cada área crítica se ha pretendido establecer mejoras detalladas, para después ser presentadas y debatidas con el personal de Dentmart Ltda. para así poder extraer las más convenientes como se dijo para la empresa y así mismo ponerlas en práctica para verificar su resultado y consecuencias dentro de la misma.

Tabla 3

Componentes Direccionamiento estratégico

COMPONENTES DE PLANEACION
Planeacion y formulacion de escenarios
Personal para planeacion
Indicadores para evalua la planeacion
Sistema de informacion para el manejo de la planeacion
SISTEMA DE FINALIDADES (mision, vision y objetivos)
Finalidades como instrumento de trabajo
Afinidad del sistema de finalidades
Gestion de conocimiento relacionado con las afinidades
COMPONENTES VALORES CORPORATIVOS
Promulgacion de valores
Valores como instrumento gerencial
Gerencia por valores

Sistema de informacion para valores

COMPONENTES DE ESTRATEGIAS

Evaluacion de estrategias**Estrategias de integracion stakeholders****Sistemas de indicadores para medir estrategias****Sistemas de informacion gerencial**

Tabla de componentes matriz MMGO Universidad EAN

Planeación. Aunque la gerencia busca procesos de planeación, se podría pensar en realizar procesos de planeación concretos con el fin de tener un proceso de toma de decisiones mas solido basado en cifras y presupuestos que sustenten la realidad del entorno y de la situación actual de la empresa, ya que así se garantizan resultados más óptimos en las áreas que sean objeto de esta toma de decisiones.

Según el análisis con base a la planeación estratégica que lleva la empresa encontramos distintas falencias, dado que el direccionamiento de la misma no cuenta con lineamientos de una empresa con una visión al largo plazo, puesto que la toma de decisiones se encuentra centralizada en cabeza de una sola persona, lo que a futuro podría generar estancamientos en la misma o llevarla a la desaparición, una de las soluciones definitivas para tener una planeación no solo en el corto plazo, es la ejecución de juntas directivas donde el proceso de toma de decisiones y visión del negocio vincule al menos tres personas más de las áreas de mayor relevancia en Dentmart ltda. las cuales deben ser mercadeo, compras y ventas para obtener una visión completa de la actualidad del negocio según el punto de vista de cada área para así tomar decisiones conjuntas lo cual llevará a Dentmart LTDA. A una mejor planeación tanto en el corto plazo como en el largo plazo.

Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos). A traves de los años se ha podido evidenciar la importancia que tiene para las empresas el poder inculcarle a los empleados de la misma la misión, visión y objetivos ya que las personas externas a la compañía obtienen un conocimiento general por medio de la misión y la visión y demás

valores corporativos que se muestran en la imagen de todas las empresas, es por esto que tenemos como objetivo que los agentes internos de la compañía tengan claros cual es la misión y visión para que de esta misma manera se pueda ver reflejados con los agentes internos a la compañía es por esto que no se deben convertir en un adorno que queda plasmado en los registros de la empresa, sino que debe ser el resultado de un estudio de toda la empresa, donde se capacite a todos los empleados de la misma con base a dichas variables que a la vez deben ir siendo evaluadas constantemente para verificar el trabajo de los empleados y en cierto modo poder medir el grado de compromiso que adhieren para con la empresa.

Valores corporativos. En estos componentes del direccionamiento estratégico, la empresa ha logrado un mayor grado de madurez en las variables que comprenden los valores corporativos, ya que desde la alta gerencia se promulgan y promueven para el desempeño de todos y cada uno de los empleados de la misma, ya que se piensa que estos son la base para tener una ventaja competitiva frente a muchas otras empresas que no enfocan sus esfuerzos hacia promulgar y aplicarlos de manera eficiente. Se realizará un proceso de evaluación de estos valores, donde se identifique individualmente las ventajas que para el empleado ha traído el aplicar los valores corporativos a su trabajo diario.

Estrategias. Aunque las estrategias dentro de la empresa, siempre han buscado el beneficio de la misma, estas se han plasmado de una forma muy superficial, donde no se buscan metas ambiciosas de forma constante sino únicamente cuando hay ofertas o posibilidades que llegan hasta la compañía, razón por la cual hace que esta pierda nuevas oportunidades de crecer y de cautivar nuevos mercados; y en este mismo orden de ideas, es importante que la empresa promulgue sus estrategias comerciales no solo de forma verbal, sino que se podría pensar en establecer un modelo de estrategias por áreas, donde sean diversificadas para poder llegar a realizar un seguimiento continuo desde el momento de su concepción, pasando por el proceso de ejecución y finalmente poder ver la repercusión y los efectos que estas generan dentro de la compañía.

Dentro de las estrategias pensadas se contempla enviar muestras gratuitas a los principales clientes, de los nuevos productos que van saliendo al mercado, con el fin de mostrar las bondades de los mismos ya que es más fácil evidenciar dichas bondades en

físico, mas que en una foto o a través de correos electronicos, esperando así un incremento en los pedidos y ventas de estos.

Así mismo se debe contar con un sistema de recolección de información eficiente, el cual permita tener toda la información necesaria para una buena toma de decisiones, que permita en esa linea directa llegar a establecer excelentes estrategias comerciales para el alcance de todas las metas y objetivos planteados desde el inicio el proceso. Para Dentmart Ltda. es importante establecer estrategias comerciales eficientes y con una buena promulgación, con el fin de que pueda tener efectos medibles en el corto y largo plazo donde las decisiones tomadas vayan de la mano con lo que exige el mercado en la actualidad.

Tabla 4

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.2

OBJETIVO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COSTO/DURACIÓN
Difundir la misión, visión, estrategias y los principios corporativos.	1.Charla teórica de 10 minutos por área misión,visión,estrategias y valores corporativos.	Área de recursos humanos. Coordinador de eventos	\$ COP 100.000/ 2 días
	2.Recolección de nuevas propuestas de valor a través de los correos institucionales, basados siempre en dichos componentes.	Área de sistemas. Jefe de informatica	\$ COP 300.000/ 1 año
	3.Retribución económica a aquellas propuestas de valor que le den una ventaja competitiva a la empresa en algún factor corporativo.	Área de recursos humanos. Geretente de recursos humanos	\$ COP 1.200.000/ 1 año

	Actividad	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13
Direccionamiento Estrategico	1.Charla teórica de 10 minutos por área misión,visión,estrategias y valores corporativos.														
	2.Recolección de nuevas propuestas de valor a través de los correos institucionales, basados siempre en dichos componentes.														
	Retribución económica a aquellas propuestas de valor que le den una ventaja competitiva a la empresa en algún factor corporativo.														

Grafico 4: Cronograma Direccionamiento estratégico

Que se logró?

Se logró establecer tres iniciativas de difusión, en cuanto a los componentes del direccionamiento estratégico, las cuales fueron bien recibidas por el personal de Dentmart Ltda. para ser aplicadas en el corto plazo y poder evidenciar las ventajas directas que traeran estas iniciativas frente al proceso de recolección de información, el establecer prioridades dirigidas a la obtención de metas concretas y el incentivo económico para las propuestas de valor agregado frente a beneficios corporativos reales y palpables dentro de esta.

Que sigue?

El equipo directivo se ha comprometido a realizar un proceso de seguimiento frente a las iniciativas planteadas para poder medir el rendimiento desde el momento de su ejecución hasta poder evidenciar dichos resultados, transformando estos en beneficios cuantificables. Por otro lado el establecer nuevas iniciativas de mejora que vayan

acorde con el objetivo planteado y muestren nuevas formas de ejecutar tareas y establecer procesos, así como se ha planteado en estas iniciativas iniciales de cambio.

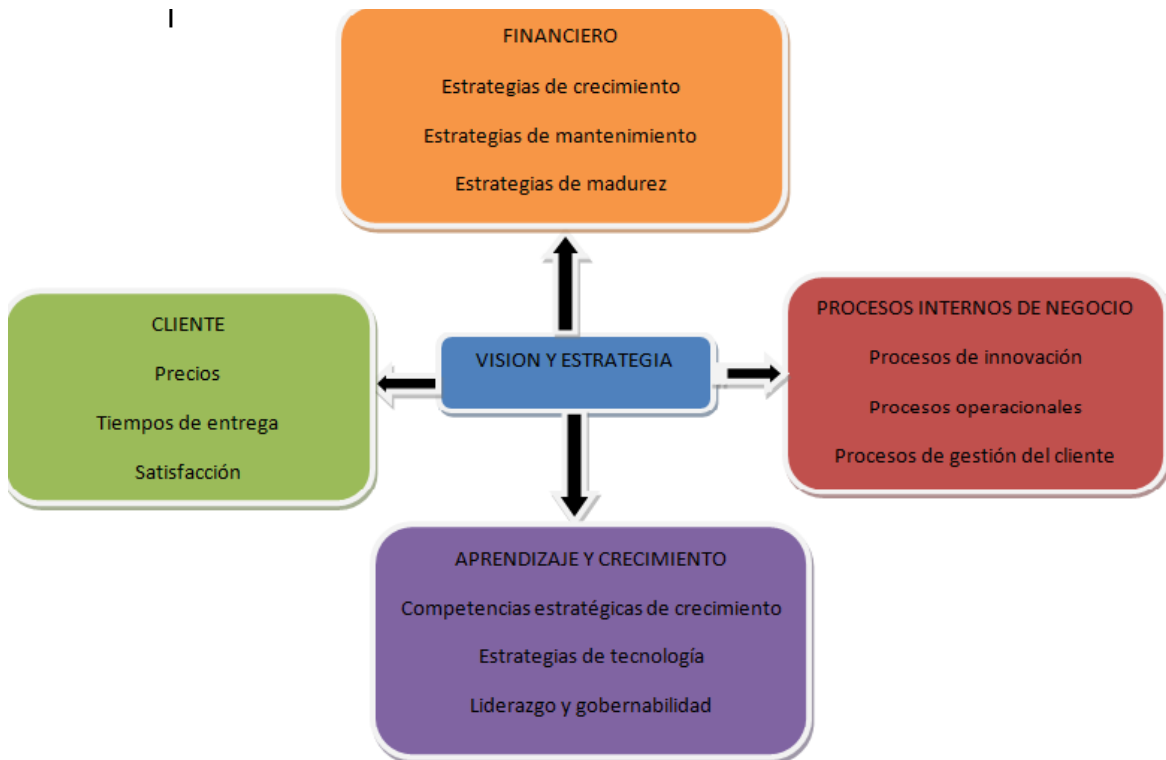


Grafico 5: Mapa estratégico

A través del mapa estratégico podemos establecer estrategias directas para el pleno cumplimiento del plan de mejoramiento, donde se analizan distintos sectores que requieren de dichas estrategias, basados siempre en indicadores que respalden y garanticen el cumplimiento óptimo de las metas planteadas desde el inicio del proceso.

Cuadro de mando integral. Lo que se pretende con este cuadro de mando integral, es establecer estrategias, objetivos e indicadores que vayan de la mano con las necesidades de Dentmart Ltda. lo cual traerá un numero de beneficios directos a la empresa

- Sistema de gestión orientado a resultados> El Cuadro de mando integral ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la Organización. Favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia.

- Delimitación de activos intangibles como inductores de valor> Los sistemas de gestión tradicionales no son capaces de medir los mecanismos de generación de valor, como la excelencia en los procesos de producción, el saber hacer, la fidelización de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia. El Cuadro de mando integral proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas.
- Enlaza modelos de planificación y de gestión> La empresa prioriza acciones en función de sus objetivos. El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo.
- Clarifica el modelo de negocio> Permite extraer las variables del modelo y nos enseña, a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante. La medición de objetivos interrelacionados (causa efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio; facilitando la focalización en las áreas de mejora.
- Amplia la visión corporativa> facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio: geográficas, funcionales o departamentales de la compañía.
- Organización y objetivos estratégicos> Los empleados de la organización conocen y comparten los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación, y orientación al logro.

Así mismo se podrá realizar un seguimiento continuo a las áreas y sectores en cuestión, con el fin de establecer si se están cumpliendo las metas y objetivos planteados en el cuadro de mando integral, y por ende poder hacer una medición de los beneficios que conlleva aplicar dichas estrategias a dichas áreas.

Las estrategias y objetivos se harán con base en los factores descritos en el diagrama anterior donde se mencionan los componentes involucrados en las necesidades actuales de la empresa.

Tabla 5

Relación causa - efecto

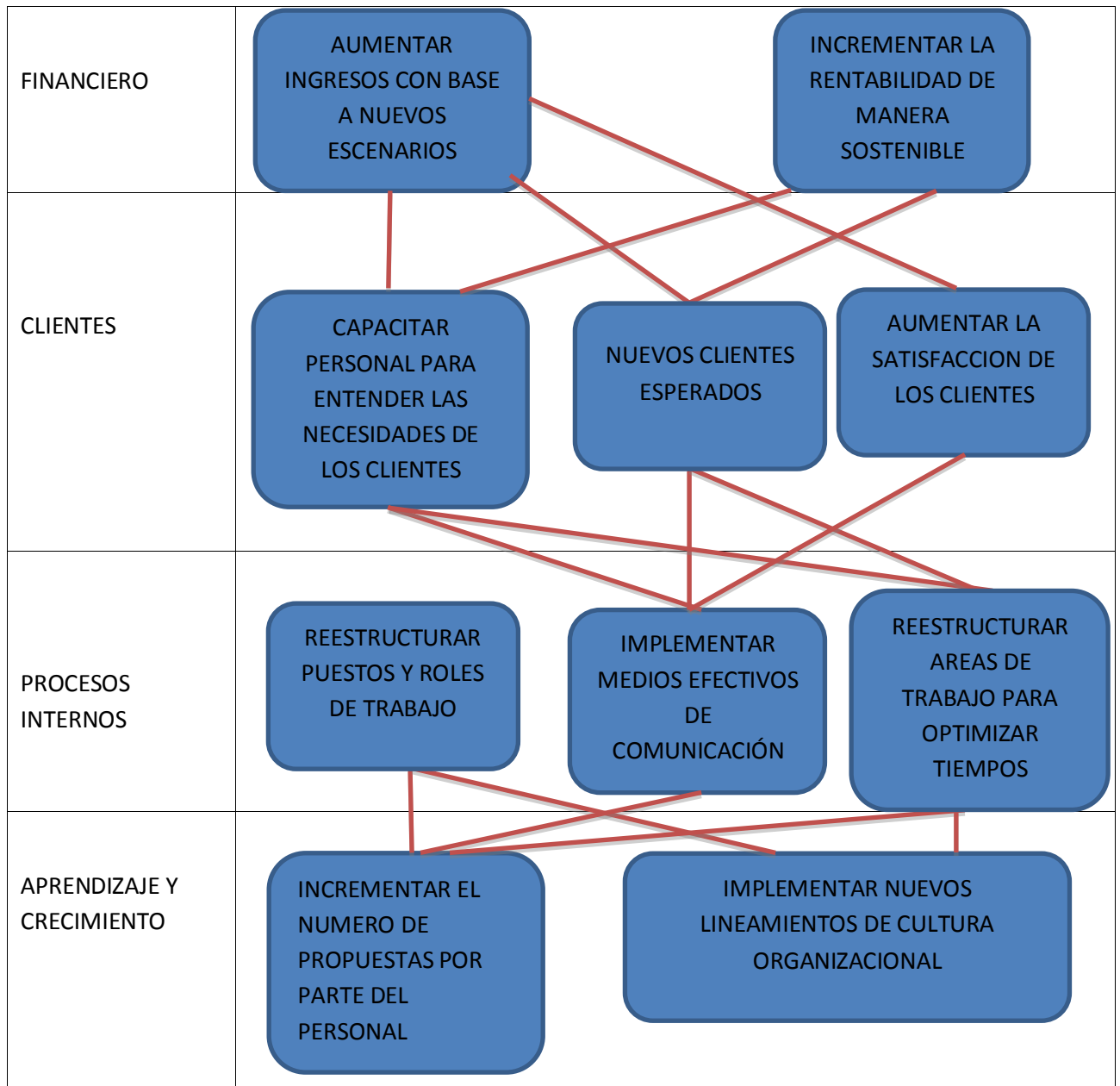


Tabla 6

Cuadro de mando integral

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCION
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar los ingresos operacionales de la empresa.	Obtener una tasa de crecimiento ligada a las ventas de nuevos escenarios.	<p>1. Incrementar las ventas un 10%</p> <p>2. Ingresos operacionales en un 10% más</p>	<p>1. Incrementar la rentabilidad de manera sostenible.</p> <p>2. Aumentar los ingresos con base a nuevos escenarios comerciales.</p>
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	<p>1. Brindar un seguimiento personalizado a los clientes potenciales.</p> <p>2. Acaparar mas clientes potenciales en el mediano plazo.</p> <p>3. Proporcionar a la empresa más clientes satisfechos.</p>	<p>1. Nuevos volúmenes de ventas.</p> <p>2. Promedio de fidelización de clientes potenciales.</p> <p>3. Promedio de clientes satisfechos con el plan de desarrollo</p>	<p>1. Incrementar en un 30% el volumen de ventas de clientes potenciales.</p> <p>2. Incrementar la fidelización en un 80% de clientes potenciales.</p> <p>3. Incrementar en un 10% la satisfacción de los clientes actuales</p>	<p>1 Promover una política de credito a 30 días en clientes potenciales.</p> <p>2. Incrementar las estrategias comerciales para fidelizar clientes potenciales y promover una política de credito a 15 días.</p> <p>3. Aumentar la satisfacción de los clientes con base a los servicios ofrecidos.</p>
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	1. Controlar las tareas y metas de las áreas intervenidas.	1. Incrementar y dividir el número de áreas para garantizar la calidad en los nuevos procesos a implementar.	1. Subdividir las 4 áreas intervenidas, con el fin de mejorar tiempos y optimizar personal en puestos de trabajo fijo.	1. Reorganizar áreas y puestos de trabajo, para optimizar procesos y tareas.

	<p>2. Proporcionar la comunicación efectiva en toda la estructura organizacional</p> <p>3. Contar con sistemas tecnológicos efectivos para el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>2. Mantener e incrementar los canales de comunicación efectivos dentro de la estructura organizacional.</p> <p>3. Utilizar el software de calidad que permitan una toma de decisiones eficaz y coherente.</p>	<p>2. Crear por lo menos 2 nuevos medios de comunicación eficaces a lo largo de la estructura organizacional.</p> <p>3. Implementar el software contable que establezca procesos de calidad en las áreas intervenidas.</p>	<p>2. Implementar medios efectivos de comunicación dentro de la estructura organizacional.</p> <p>3. Capacitar a los empleados en el manejo del software que permita la toma de decisiones con base en información mas actualizada del medio comercial.</p>
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>1. Proporcionar estrategias de valor que traduzcan beneficios directos a la empresa.</p> <p>2. Brindar elementos y herramientas eficientes</p>	<p>1. Incrementar los beneficios (comisiones) a aquellos empleados que contribuyan con estrategias brillantes a la alta gerencia.</p> <p>2. Establecer el promedio de empleados que se sienten satisfechos</p>	<p>1. Proporcionar comisiones en un 10% a aquellas estrategias que generen un verdadero valor agregado a la empresa y a la alta gerencia como tal.</p> <p>2. Lograr que mas del 90% del total de empleados de la empresa, este</p>	<p>1. Incrementar las estrategias de apoyo que vayan dirigidas a la alta gerencia.</p> <p>2. Implementar nuevos lineamientos de cultura</p>

	de cultura organizacional	en el trabajo con base a esos nuevos lineamientos de cultura organizacional.	satisfecho con su trabajo y su labor dentro de la cultura organizacional	organizacional, con el fin de establecer beneficios directos a los empleados.
--	---------------------------	--	--	---

SOPORTE CUADRO DE MANDO INTEGRAL – METAS

- Incrementar las ventas un 10% mas.

\$ COP 125.000.000 ventas promedio mes

ventas 10% mas = \$ COP 12.500.000

Incrementar las ventas promedio mes a \$ COP 137.500.000

- Ingresos operacionales en un 10% más

- Incrementar en un 30% el volumen de ventas de clientes potenciales.

\$ COP 125.000.000 ventas promedio mes

Los clientes potenciales representan el 80% del total de ventas es decir

\$ COP 100.000.000 de los cuales se pretende incrementar el 30 por ciento de esos

\$ COP 100.000.000 es decir \$ COP 30.000.000 para un total de compra de clientes

potenciales de \$ COP 130.000.000

- Incrementar la fidelización en un 80% de clientes potenciales.

Clientes potenciales: 20

Nuevos clientes potenciales: 16

Se espera que la empresa cuente con 36 clientes potenciales

Lo que posiblemente incrementaria las ventas en \$ COP 80.000.000

- Incrementar en un 10% la satisfacción de los clientes actuales

Lograr por lo menos que 5 clientes esten satisfechos con sus compras

- Subdividir las 4 áreas intervenidas, con el fin de mejorar tiempos y optimizar personal en puestos de trabajo fijo.

Mejorar tiempos de entrega en un 50%

Personal capacitado en las áreas criticas

- Crear por lo menos 2 nuevos medios de comunicación eficaces a lo largo de la estructura organizacional.

Correos institucionales \$ COP 300.000 nuevas propuestas que equivalen al 5% de las ventas

Reuniones \$ COP 104.000 nuevas propuestas que equivalen al 7% de las ventas

- Implementar el software contable que establezca procesos de calidad en las áreas intervenidas.

Antares \$ COP 2.200.000 va a generar en un 30 % más de control en los inventarios

- Proporcionar comisiones en un 10% a aquellas estrategias que generen un verdadero valor agregado a la empresa y a la alta gerencia como tal.

Se espera que las estrategias que generen un verdadero valor agregado aporten a la empresa un 10% de eficiencia en los puestos de trabajo

- Lograr que mas del 90% del total de empleados de la empresa, este satisfecho con su trabajo y su labor dentro de la cultura organizacional

Se va a brindar a los empleados capacitaciones y bonificaciones para que los empleados tengan más sentido de pertenencia.

La empresa tiene 13 empleados se espera que como minimo 12 empleados esten satisfechos.

7.3 Cultura Organizacional

Tabla 7

Variables Cultura organizacional

VARIABLES DEL LIDERAZGO
Responsabilidades de la alta gerencia
Papel de la alta gerencia como lider
Diagnostico de cultura organizacional

VARIABLES DE LA PARTICIPACION Y EL COMPROMISO
Manejo de la autoridad y autonomia
Equipos de trabajo
Iniciativas de los trabajadores

VARIABLES DEL DESARROLLO Y EL CONOCIMIENTO
Planes y desarrollo
Preparacion al retiro laboral
Referenciacion
Reconocimiento

VARIABLES DE LA CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES
Metodos de respuesta a trabajadores
Promocion del respeto y dignidad

Tabla de componentes matriz MMGO Universidad EAN

Liderazgo. Se evidencia que en esta área de liderazgo la empresa se encuentra por un buen camino, puesto que las tareas de la alta gerencia que por su papel cumple un simbolo de lider estan definidas, sin embargo se encuentran escritas de forma parcial, lo cual hace que se pierda en ocasiones el rumbo de este liderazgo y por ende el rumbo de otros empleados que siguen al líder de manera incondicional en las tareas que les sean asignadas; por esta razón se podría pensar en plasmar de forma clara y visible las tareas tanto del líder como de los empleados que se convierten en el soporte de este para que lleve a cabo los objetivos propuestos, y que la armonía de trabajo se evidencia así mismo en toda la empresa y no en ciertas areas unicamente como se esta presentando en la actualidad.

Se propone así mismo buscar pequeños lideres en todas las areas involucradas, ya que todas hacen parte de un proceso que se establece para el mejoramiento continuo y donde esos pequeños lideres toman la voceria para proponer mejoras y así mismo se tenga un mejor proceso de comunicación, acompañado de resultados optimos para la compañía y sus trabajadores.

Participación y compromiso. En la actualidad la empresa no cuenta con trabajadores autónomos e independientes, lo cual les hace perder sentido de compromiso, puesto que están regidos por unas normas unicas de comportamiento laboral que no les permite salirse de ciertos parametros ya establecidos. En este caso se podría pensar en irles brindando de manera parcial cierta autonomía a estos en el trabajo, con el fin de que estos realicen aportes significativos y mejoras prometedoras en sus áreas de trabajo, donde el alcance de nuevas metas ambiciosas, sea el unico proposito a alcanzar. Se debe tambien incentivar el trabajo en equipo, ya que se esta haciendo de forma informal dentro de la compañía, y se sabe que hay tareas y objetivos que se cumplen de manera más eficiente y rapida con equipos de trabajo que pueden ser conformados a gusto por los empleados de la empresa. Debido a la falta de manejo y autoridad que tienen los trabajadores en su trabajo, hacen que estos obviamente tengan escasa iniciativa en ideas y nuevas propuestas laborles que vayan en beneficio de la empresa y sus trabajadores, razón por la cual este lineamiento se convierte en un circulo que genera sin duda participación y compromiso dentro y fuera de la empresa.

Desarrollo y reconocimiento. Esta variable se convierte en un factor bastante importante para cualquier trabajador de una empresa, ya que en este se puede evidenciar su trabajo como tal y donde se puede plantear a Dentmart Ltda. hacer un reconocimiento de un bono de dinero, ascenso, días libres o capacitaciones en cursos al empleado con mejor rendimiento del trimestre . En la actualidad Dentmart Ltda. no establece una política clara frente al retiro laboral de sus empleados, lo cual se puede transformar en un inconveniente a futuro para esta, ya que hace parte del proceso normal de todo empleado público o privado; es por eso que se debería pensar en establecer un programa claro con puntos específicos, acerca de los componentes que tiene el retiro laboral dentro de la empresa, donde se evidencie los derechos que tiene el trabajador en este proceso.

Otro factor bien importante es el reconocimiento, ya que hace parte de la buena labor de los empleados dentro de la empresa, y es por esto que en Dentmart Ltda debe promulgarse el reconocimiento en toda la empresa a aquellos empleados que sobrepasen las metas establecidas, ya que de este modo tendran una motivación más para seguir abarcando nuevos desafíos en todas las áreas en las cuales se vayan a desempeñar.

Creación de un entorno vital para todos los trabajadores. Es importante que en toda empresa las inquietudes, quejas o reclamos de los trabajadores sean escuchados por el departamento de recursos humanos o por el área encargada de esto, ya que un trabajador inconforme nunca va a realizar su trabajo de manera eficiente. En la empresa este procesos se estan trabajando de manera informal, razón por la cual se propone promover un departamento de recursos humanos más solido, con el fin de crear e incentivar un entorno vital para todos los trabajadores, donde se les brinda los mecanismos necesarios para que estos realicen su trabajo de manera eficiente y confiable, con la plena seguridad de que seran escuchados en el momento que lo necesiten.

En ese orden de ideas cabe resaltar que para poner en práctica el respeto y la dignidad de los trabajadores, son factores en los que se deben realizar talleres y ejercicios en las mismas horas laborales si es posible, con el fin de promover ese ambiente sano y de respeto, para así lograr resultados y beneficios en las áreas encargadas de cada trabajador.

Tabla 8

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.3

OBJETIVO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COSTO/DURACION
Establecer una alta satisfacción del empleado dentro de la empresa.	1.Brindar a los empleados de la empresa lineamientos de cultura organizacional	Área de Recursos humanos. Jefe de recursos humanos	\$ COP 1.500.000 /1 mes
	2.Establecer un mejor entorno físico de trabajo para ellos, con el fin de traducir esto en un mejor rendimiento laboral	Área de Recursos humanos. Gerente de recursos humanos.	\$ COP 4.900.000/ 1 mes
	3.Proporcionar comisiones de un 5% a estos por factores como cumplimiento de metas y propuestas de valor agregado	Área de ventas y Recursos humanos Jefe de ventas por area.	\$ COP 24.000.000/1 año

	Actividad	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13
Cultura Organizacional	Brindar a los empleados de la empresa lineamientos de cultura organizacional														
	Establecer un mejor entorno físico de trabajo para ellos, con el fin de traducir esto en un mejor rendimiento laboral														
	Proporcionar comisiones de un 5% a estos por factores como cumplimiento de metas y propuestas de valor agregado.														

Grafico 6: Cronograma Cultura organizacional

Que se logró?

Se lograron establecer las iniciativas de satisfacción, las cuales fueron planteadas por los empleados en las distintas reuniones que se tuvieron con ellos a lo largo del proceso, para así darles las opciones de mejora presentadas, las cuales fueron también expuestas ante el equipo directivo obteniendo el aval de estas para empezar a ser implementadas en el corto plazo, ya que se logró mostrar aquellos beneficios que traerá para la empresa el ejecutar estas iniciativas de satisfacción para el buen rendimiento laboral de los empleados dentro de esta y reafirmar el compromiso que se tiene para el alcance de las metas propuestas al inicio de cada periodo.

Que sigue?

El equipo directivo queda con el compromiso de pasado un año establecer indicadores reales, sobre la satisfacción de dichas iniciativas planteadas en este proyecto, para así mismo poder formular nuevas actividades de cambio que busquen siempre este objetivo en concreto, y que de allí puedan desprenderse nuevos beneficios que se transformen en un mejor rendimiento laboral y en la proposición de ideas innovadoras mejorando una de las falencias detectadas la cual fue la ausencia de planeación en algunos roles y puestos de trabajo.

7.4 Estructura Organizacional

Tabla 9

Variables Estructura organizacional

VARIABLES DE LOS PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA
Estructura ajustada a la estrategia
Decisiones acorde a la planeacion estrategica
VARIABLES DE MANUALES Y ESTANDARIZACION
Estandarizacion Vs Planeacion estrategica
VARIABLES DEL CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA
Adaptacion de la estructura organizacional
VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA
Trabajo por proyectos
VARIABLE: EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA
Registros
VARIABLE: COHESION DE LA ESTRUCTURA
Sistema de informacion

Tabla de componentes matriz MMGO Universidad EAN

Procesos para la estructura. Aunque la empresa cuenta con una estructura definida y es utilizada como herramienta de control, no se cuenta con roles totalmente definidos, lo cual hace que ciertas estrategias no estén totalmente encaminadas a garantizar la efectividad de cada empleado ni que este pueda hacer parte de la formulación de

estrategias que vayan encaminadas a la solución de problemas relacionados con la innovación comercial. También es de suma importancia resaltar que la toma de decisiones en la empresa se está tomando de manera unilateral, lo cual hace que se pierda el concepto y aporte de otras áreas y personas de la empresa, que pueden dar muy buenos aportes, garantizando una buena toma de decisiones. Lo que se pretende es sectorizar áreas con personas a la cabeza, las cuales pueden dar informes de mejoras y nuevos aportes al comité general, el cual los evalúa de forma detallada y así poder llegar a la decisión final, que busca solamente un beneficio grupal tanto interno como externo en la empresa.

Manuales y estandarización. Es importante mencionar que la dirección de la empresa se encuentra centralizada, y no cuenta con procesos formales de estandarización, lo cual hace que no se tenga claridad en ciertos procedimientos a seguir por parte de los empleados. Se podría pensar en establecer procesos más definidos que le permitan a la empresa conformar estrategias que vayan de la mano con esa planeación estratégica que se ha formado desde el inicio del proceso y del cual se espera una base sólida no solo para alcanzar las metas y objetivos planteados, sino también para alcanzar nuevos mercados deseados.

Control sobre la estructura. Como ya se mencionó los roles no se encuentran totalmente definidos dentro de la estructura organizacional, lo cual hace que el desempeño de todos los trabajadores no siempre sea el mejor o el más óptimo dependiendo el área en la que este se encuentra, por eso es importante pensar en redefinir los roles según la estructura organizacional presentada al inicio del informe, donde cada trabajador explore y manifieste sus capacidades para desarrollar ciertas actividades y tareas según corresponda.

Competencias acorde con la estructura. Es necesario establecer los perfiles necesarios para conformar una estructura definida que encamine su plan de acción al lineamiento estratégico que se pretende seguir, ya que en la actualidad se convierte no solo en una herramienta indispensable, sino también en una ventaja competitiva sobre muchas otras empresas que al no tener una estructura definida pierden el norte de los objetivos principales y hacia los cuales encaminan todos sus esfuerzos.

Evolución de la estructura. Esta empresa solamente modifica la estructura, basada en dos principios, el volumen de trabajo y la rotación del personal, a lo cual se pretende que existan otro tipo de factores que impulsen la modificación de dicha estructura, como lo es el cumplimiento de nuevas metas o el alcance de nuevos mercados, lo cual le da esa evolución a la estructura buscando no solo nuevos perfiles que contribuyan a su cambio, sino nuevas competencias genéricas que engrandezcan el potencial de una estructura cada vez mejor diseñada.

Cohesión de la estructura. El sistema de información gerencial con el que cuenta la empresa, solamente está diseñado para la estructura y estrategia que se tenga en el momento, más no para experimentar cambios, los cuales se pueden presentar en cualquier momento según como este el mercado; por eso se recomienda crear un sistema integrado de gestión que tenga la factibilidad de experimentar cambios y mejoras para la obtención de nuevas metas realistas dentro del alcance que el mercado permita.

Tabla 10

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.4

OBJETIVO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COSTO/DURACION
Proporcionar la comunicación efectiva en toda la estructura organizacional.	1. Definir perfiles y roles de trabajo de acuerdo a los objetivos planteados	Área de Recursos humanos Gerente de recursos humanos.	\$ COP 1.500.000/ 1 mes
	2. Instalar carteles o panfletos en los puestos de trabajo, con las metas personales y organizacionales de la empresa, es decir metas individuales y globales	Área de ventas y Recursos humanos. Jefe de recursos humanos.	\$ COP 1.560.000/1 año
	3. Implementar reuniones quincenales con el equipo directivo, con el fin de transmitir la información de arriba hacia abajo y viceversa dentro de la estructura	Área de Recursos humanos. Coordinador de eventos.	\$ COP 1.248.000/1 año

	Actividad	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13
Estructura Organizacional	Definir perfiles y roles de trabajo de acuerdo a los objetivos planteados.														
	Instalar carteles o panfletos en los puestos de trabajo, con las metas personales y organizacionales de la empresa, es decir metas individuales y globales.														
	Implementar reuniones quincenales con el equipo directivo, con el fin de transmitir la información de arriba hacia abajo y viceversa dentro de la estructura.														

Grafico 7: Cronograma Estructura organizacional

Que se logró?

Se logro establecer iniciativas efectivas de difusión, donde la comunicación dentro de la organización va a tener un ciclo óptimo, pasando por todas las áreas de esta y por ende poder contar con roles y perfiles de trabajo bien definidos basados en los procesos a realizar por cada empleado, factor que no se tenía al inicio del proyecto. Así mismo se podrá contar con un mejor soporte para la toma de decisiones, ya que todos los procesos y actividades realizadas dentro de esta tendrán una retroalimentación basada en información real y precisa, donde se estructure las ventajas y desventajas de las actividades ya implementadas.

Que sigue?

El equipo directivo queda con la tarea de establecer los indicadores que reflejen el porcentaje de eficiencia en ese ciclo de difusión, para así mismo poder evidenciar el impacto que este ha tenido frente al proceso de toma de decisiones y obtener la retroalimentación esperada por área de trabajo, puesto que dicho ciclo debe abarcar toda la organización y poder extraer un soporte basado en la información de cada puesto de trabajo. Por ultimo queda con el compromiso de formular nuevos mecanismos de difusión, con el fin de asegurarle a la empresa una rotación efectiva de la información y poder esclarecer interrogantes como tareas a realizar, metas por cumplir o indicadores de eficiencia.

7.5 Gestión de producción

Tabla 11

Variables gestión de producción

VARIABLES DE LOS PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA
Division del trabajo
Estandarizacion de partes
Relaciones humanas
Modelo de decisiones
Informaticas

División del trabajo: En Dentmart Ltda. esto ha sido factor de múltiples tropiezos, ya que existen ciertas áreas como en la de mercadeo y ventas, que no cuentan con personas especializadas en su trabajo, lo cual retrasa proyectos y entregas tanto en procesos internos como en los externos a la empresa; razón por la cual se quiere capacitar por lo menos 2 o 3 personas por área para la especialización de los trabajos y tareas encargadas a las mismas, de tal forma que el resultado sea claro, preciso y a tiempo.

Estandarización de partes: Aunque se pretende cambiar algunos procesos, se quiere tener un proceso estándar en aquellos que ya han sido mejorados y de los cuales se puede tener la certeza de que están contribuyendo de manera positiva a la empresa; esto siempre y cuando se realice el seguimiento continuo del cual se ha hablado para las áreas críticas y de mejoramiento, puesto que en estos procesos de adaptación y cambios es la mejor forma de verificar el impacto directo que tienen dentro de la empresa.

Relaciones humanas: En este factor se nos menciona un elemento que Dentmart Ltda. no aplica dentro de su factor humano, el cual es la motivación, ya que en ningún área se motiva a los empleados a emprender nuevos proyectos, ni a mejorar los ya existentes y mucho menos a reconocer los buenos esfuerzos de un trabajo bien realizado dentro de la empresa, razón por la cual se convierte en un factor en contra, puesto que parte de las estrategias actuales en las pymes colombianas sin duda alguna es tener un talento humano reconocido por su buen desempeño y labor eficiente. Dentro de las reuniones realizadas con los directivos de la empresa, ya se ha entrado a debatir los posibles incentivos que se podrían tener (monetarios, tiempo, reconocimiento interno) como parte de la solución del problema.

Modelo de decisiones: Existen en la actualidad varios modelos tanto matemáticos como logísticos capaces de contribuir de manera directa a la optimización de resultados dentro de la empresa, donde se han venido utilizando modelos simples sin soporte que hacen que se tenga un registro básico y simple de las operaciones como tal del negocio, donde uno de los propósitos es poseer la información de manera rápida, actualizada y confiable para la buena toma de decisiones.

Informáticas: Como se mencionaba anteriormente, el procesos informático dentro de la empresa debe tener un cambio, ya que mucha de la información contable y de registros, se encuentra plasmada de forma manual, y lo que se pretende es poseer toda esa información de manera digital, de tal forma que ayude a los directivos a tomar decisiones de manera más rápida y no solo eso, sino que también de este modo se podrá tener un ahorro al implementar este sistema dentro de la empresa Dentmart Ltda.

Tabla 12

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.5

OBJETIVO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COSTO
Proporcionarle al inventario un stock alto de los productos mas rotados.	1 .Capacitar a los empleados para el buen manejo del software contable.	Área de sistemas de información. Jefe de sistemas	\$ COP 2.200.000/1 mes
	2 .Establecer una comunicación mas eficiente entre los departamentos de compras y ventas.	Área de ventas y compras. Jefe de ventas y compras.	\$ COP 1.200.000 /1 año

	Actividad	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13
Gestión de Producción	Capacitar a los empleados para el buen manejo del software contable.														
	Establecer una comunicación mas eficiente entre los departamentos de compras y ventas.														

Grafico 8: Cronograma gestión de producción

Que se logró?

Se logró plasmar iniciativas de cambio frente al componente de gestión de producción, basados en la capacitación efectiva del software contable con el cual cuenta la empresa para tener información real y precisa frente a las unidades existentes en inventario, así como el costo total del mismo, factor que fue muy bien recibido por el equipo directivo ya que se han evidenciado pérdidas en ventas debido a esta problemática. Así mismo se planteó otra iniciativa de comunicación efectiva entre los departamentos de compras y ventas, la cual ha podido reflejar beneficios reales y actuales en costos de almacenaje basados en un nuevo modelo de ventas que ya se encuentra en funcionamiento en el modo de operar de la empresa.

Que sigue?

Para el equipo directivo queda la tarea de establecer cifras exactas con base a las unidades más rotadas en dicho inventario, con el fin de poder determinar un porcentaje real frente al total de unidades que deben permanecer existentes en bodega para cumplir a cabalidad con los pedidos establecidos por los clientes potenciales con los cuales cuenta la empresa en la actualidad. Así mismo queda con el compromiso de establecer un stock de seguridad que se verá representado en la instalación de códigos de barras y cámaras de seguridad en bodega, para tener un mayor control de inventarios.

7.6 Informe Costo-beneficio

La ejecución de esta ruta de mejoramiento solicitó el manejo de distintos recursos, razón por la cual es indispensable la realización de un análisis de los costos que se originaron, igualmente que los beneficios implementados.

Tabla 13

Costos Ruta de mejoramiento

AREA	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	COSTO TOTAL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Difundir en un 95% la misión, visión, estrategias y los principios corporativos	COP \$1.600.000
CULTURA ORGANIZACIONAL	Establecer la satisfaccion del empleado dentro de la empresa en un 90%	COP \$30.400.000
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Proporcionar la comunicación efectiva en toda la estructura organizacional en un 95%	COP \$4.308.000
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Proporcionarle al inventario un stock en un 90% de los productos mas rotados.	COP \$3.400.000
COSTO TOTAL		COP \$39.708.000

SOPORTE DE LOS COSTOS

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO:

Difundir en un 95% la misión, visión, estrategias y los principios corporativos.

ESTRATEGIAS:

1.Charla teórica de 10 minutos por área misión,visión,estrategias y valores corporativos.

Materiales para realizar el concurso: \$ COP 40.000

Premio misión: \$ COP 15.000

Premio visión: \$ COP 15.000

Premio principios corporativos: \$ COP 15.000

Premio estrategias: \$ COP 15.000

Total Charla teórica: \$ COP 100.000 dos días

2.Recolección de nuevas propuestas de valor a través de los correos institucionales, basados siempre en dichos componentes.

Informes de propuestas de valor – \$ COP 4.200

Empleado 4 horas de trabajo al mes por recolección de nuevas propuestas de valor
\$ COP 20.800

Promedio sueldo 1.000.000 / 24 días al mes/ 8 horas* 4 horas de trabajo
= \$ COP 20.800

Total: \$ COP 25.000/mes

\$75.000/trimestre

\$ COP 300.000/ 1 año

3.Retribución económica a aquellas propuestas de valor que le den una ventaja competitiva a la empresa en algún factor corporativo.

Retribución económica al empleado que más aporte propuestas de valor a la empresa

Promedio sueldo de cada trabajador: \$ COP 1.000.000

10% del sueldo de cada trabajador

\$ COP 100.000 por mes

\$ COP 300.000 por trimestre

\$ COP 1.200.000/ 1 año

Total Costo Ruta de mejoramiento 7.2 Direccionamiento estratégico: \$ COP 1.600.000

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Establecer la satisfacción del empleado dentro de la empresa en un 90%

ESTRATEGIAS

1.Brindar a los empleados de la empresa lineamientos de cultura organizacional

Contratación psicólogo

\$ COP 1.500.000 /1 mes

2.Establecer un mejor entorno físico de trabajo para ellos, con el fin de traducir esto en un mejor rendimiento laboral

Remodelación a 7 puestos de trabajo

Silla Giratoria presidente ergonómica apoyo lumbar oficina \$ COP 260.000

Escritorios tipo gerente \$ COP 440.000

\$ COP 4.900.000/ 1 mes

3.Proporcionar comisiones de un 5% a estos por factores como cumplimiento de metas y propuestas de valor agregado.

El primer vendedor que alcance la meta de vender \$ COP 40.000.000

Comisión mensual \$ COP 2.000.000

\$ COP 24.000.000/1 año

Total Costo Ruta de mejoramiento 7.3 Cultura organizacional \$ COP 30.400.000

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Proporcionar la comunicación efectiva en toda la estructura organizacional en un 95%

ESTRATEGIAS

1. Definir perfiles y roles de trabajo de acuerdo a los objetivos planteados.

\$ COP 1.500.000/ 1 mes Contratación personal experto en recursos humanos

2. Instalar carteles o panfletos en los puestos de trabajo, con las metas personales y organizacionales de la empresa, es decir metas individuales y globales

\$ COP 130.000 mensual carteles o panfletos en los puestos de trabajo a los 13 empleados directos

\$ COP 1.560.000/1 año

3.Implementar reuniones quincenales con la la junta directiva, con el fin de transmitir la información de arriba hacia abajo y viceversa dentro de la estructura

Refrigerio \$ COP 4.000

13 trabajadores

Total: \$ COP 4.000 x 13 = \$ COP 52.000

Total Mes: \$ COP 104.000

\$ COP 1.248.000/1 año

Total Costo Ruta de mejoramiento 7.4 Estructura organizacional \$ COP 4.308.000

RUTA DE MEJORAMIENTO 7.5 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Proporcionarle al inventario un stock en un 90% de los productos mas rotados.

ESTRATEGIAS

1. Capacitar a los empleados para el buen manejo del software contable.

Capacitaciones personal antares software contable 4 sesiones

Cada sesión consta de 4 horas

Sesión 1 día por semana

Costo por sesión: \$ COP 550.000

\$ COP 2.200.000/1 mes

2 .Establecer una comunicación mas eficiente entre los departamentos de compras y ventas.

Capacitación personal marketing y ventas

Primer Lunes de cada mes

Costo por 8 horas de trabajo: \$100.000

\$ COP 1.200.000 /1 año

Total Costo Ruta de mejoramiento 7.5 Gestión de producción \$ COP 3.400.000

Beneficios:

Para el equipo directivo queda el compromiso de establecer los indicadores de beneficio, según las formulas que ellos consideren pertinentes aplicar para poder extraer un porcentaje específico en cada componente intervenido y así mismo establecer un beneficio cuantificable que le permita a la empresa determinar el retorno total de la inversión.

Direccionamiento estratégico

Definir valores corporativos

Beneficio: A través de los valores corporativos se establece el verdadero sentido de pertenencia hacia la empresa, dándole a los involucrados en todos los procesos un mayor grado de compromiso y responsabilidad hacia el alcance de metas claras y ambiciosas.

Formulación de estrategias

Beneficio: Las estrategias se convierten en uno de los procesos de análisis más completos dentro del trabajo de fortalecimiento y crecimiento, ya que este se basa en la correcta toma de decisiones en base a información objetiva y completa con la cual la empresa aspira crecer de manera clara y coherente frente a sus competidores.

Formulación de planeación

Beneficio: La planeación nos va a permitir establecer un curso de acción hacia el futuro, analizando las metas deseadas, mas sin embargo estableciendo una correlación de los

recursos con los cuales cuenta la empresa para poder ejecutarlos en base a las necesidades actuales y futuras de la misma.

Balance Scorecard

Beneficio: El Balance Scorecard se traduce para nuestra empresa en una gestión de medición confiable, el cual alinea todas las estrategias en conjunto para darles una mayor capacidad de análisis y traducir tanto la visión y las metas en acciones implementadas dentro del contexto actual de la misma.

Modelo de direccionamiento estratégico

Beneficio: Este modelo nos ayuda a establecer escenarios a futuro, basados siempre en las estrategias aplicadas actualmente dentro de la empresa; así como bases sólidas de información para la correcta toma de decisiones en cuanto al planteamiento estratégico actual y el deseado.

Cultura organizacional

Estrategias de liderazgo

Beneficio: Encaminar a los individuos con capacidad de liderazgo y persuasión hacia el alcance de nuevas metas y estrategias corporativas que le permitan a la empresa establecer un vínculo más estrecho entre los planes asignados a cada quien y lo que se ejecuta en realidad dentro de esta.

Estrategias de participación y de compromiso

Beneficio: Se basa en establecer mecanismos de participación masiva dentro de la empresa, con el fin de colaborar en el procesos de toma de decisiones, teniendo en cuenta que entre más información valida y veraz se tenga para este, los resultados y beneficios serán más claros y convincentes al momento de hacer cualquier tipo de medición.

Estrategias de incentivos

Beneficio: En base al punto anterior es de suma importancia tener estrategia de incentivos para aquellos individuos que hagan parte de ese proceso de estrategias de participación y compromiso, donde los incentivos no solamente se conviertan en una

retribución económica, sino que también existan algunos otros como tiempo libre, reconocimiento o viajes entre otros.

Estrategias de un entorno vital

Beneficio: Se pretende crear un entorno apto para la realización de los trabajos y tareas encomendadas al inicio de cada proyecto, mas sin embargo se sobre entiende que se debe contar con un ambiente laboral estable, donde no solamente entra a jugar las relaciones con los demás compañeros, sino también el espacio físico como tal, el cual garantice un ambiente apto de trabajo en todo el sentido.

Estructura organizacional

Variables estructura organizacional

Beneficio: Esto nos permite establecer una mejor distribución del trabajo, donde la comunicación y el control dentro de las partes divididas es fundamental para que al consolidar el mismo sean trabajos y proyectos bien organizados seguidos de las metas y objetivos propuestos para el mismo.

Gestión de producción

Modelo de gestión de producción

Beneficio: El principal objetivo de este factor es poder garantizar que la empresa cuente con niveles de stock adecuados, así como personalizar los controles de calidad según los requerimientos de los clientes, ya que se han encontrado múltiples falencias en estos dos factores, razón por la cual se hace dicha intervención

7.7 Viabilidad del proyecto.

Se evidenció que el proyecto presentado es viable, ya que tanto el equipo directivo como los empleados de la empresa mostraron su conformidad con las iniciativas de cambio planteadas en los componentes críticos, ya que abordaban las falencias y problemáticas identificadas desde el inicio del proceso, basados en rutas de mejoramiento efectivas para la obtención de resultados reales tanto en el corto como en el mediano plazo.

También cabe anotar que la viabilidad del proyecto está sujeta a todos aquellos cambios organizacionales que se han considerado pertinentes aplicar a Dentmart Ltda. con el fin de poder cuantificar a futuro el beneficio directo que representa para esta analizar los beneficios a mediano y largo plazo de las propuestas implantadas. Llevando un seguimiento del proceso implementado, se han detectado beneficios descritos a continuación, donde se evidencian mejoras organizacionales y económicas que se han dado como resultado de las mejoras propuestas desde el inicio del proceso; dándonos a entender que el proyecto tiene viabilidad en cuanto a los componentes intervenidos.

Según el informe obtenido de la matriz MMGO, donde se identifican los componentes a trabajar en Dentmat Ltda. los cuales son: Direccionamiento estratégico, cultura organizacional, estructura organizacional y gestión de producción.

De las soluciones obtenidas se han ido implementando algunos cambios en los componentes débiles de la empresa identificadas en la matriz MMGO mencionadas anteriormente, las cuales se detallan a continuación:

- La toma de decisiones cuenta actualmente con la persona encargada de compras y con el encargado del área de mercadeo y ventas lo cual ha traído resultados positivos puesto que las compras se están realizando con base a la información precisa del área de mercadeo y ventas, haciendo el proceso de compras más eficiente lo que va directamente relacionado en la eficiencia de las ventas. Cambios que se pudieron evidenciar por la incorporación de mejores políticas tanto en la cultura como en la estructura organizacional y de direccionamiento estratégico.

- Dado lo inmediatamente anterior podemos ver como esto ha repercutido en la gestión de la producción, puesto que al basar las compras en la información del área de mercadeo y publicidad, la empresa ha obtenido información vital sobre los productos más solicitados por los clientes lo que ha reducido los costos de almacenaje dado que el promedio de inventarios se redujo a la mitad por la inclusión del nuevo modelo de ventas basado en la información de los clientes tanto actuales, como potenciales.

Modelo anterior de ventas

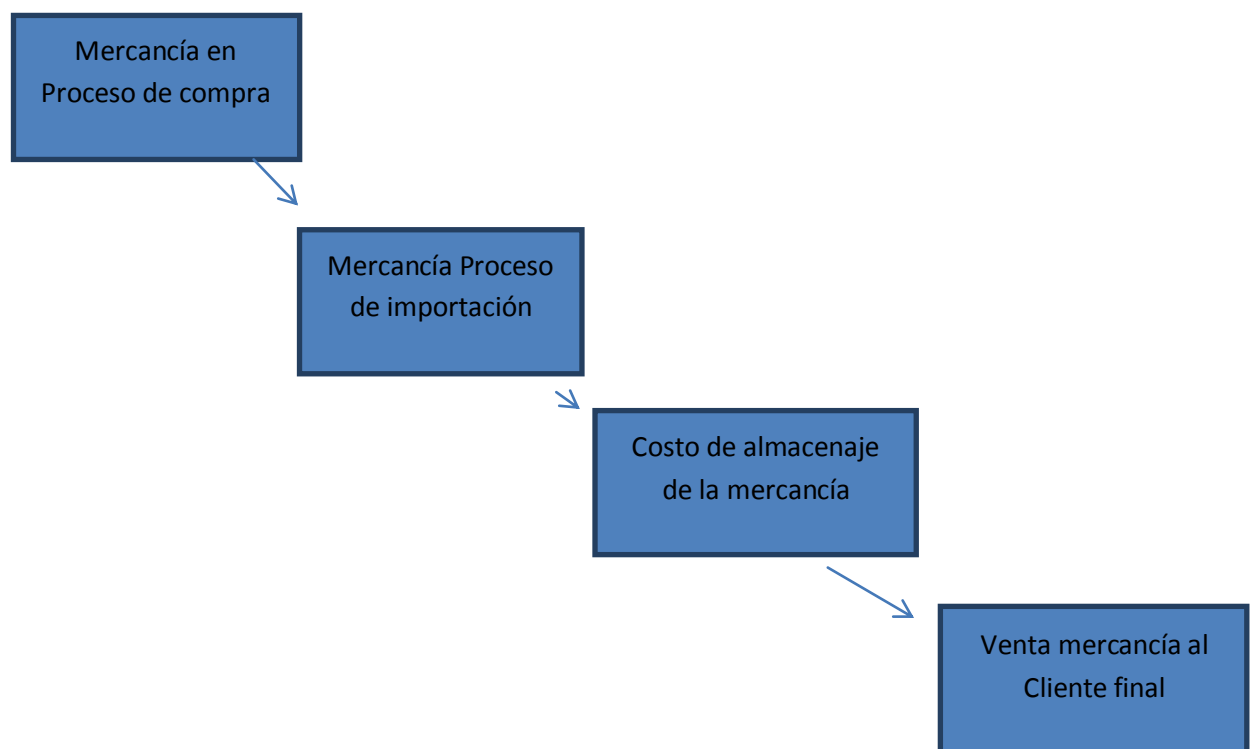


Grafico 9: Modelo anterior de ventas

Beneficios a mayo del 2012

Nuevo modelo de ventas

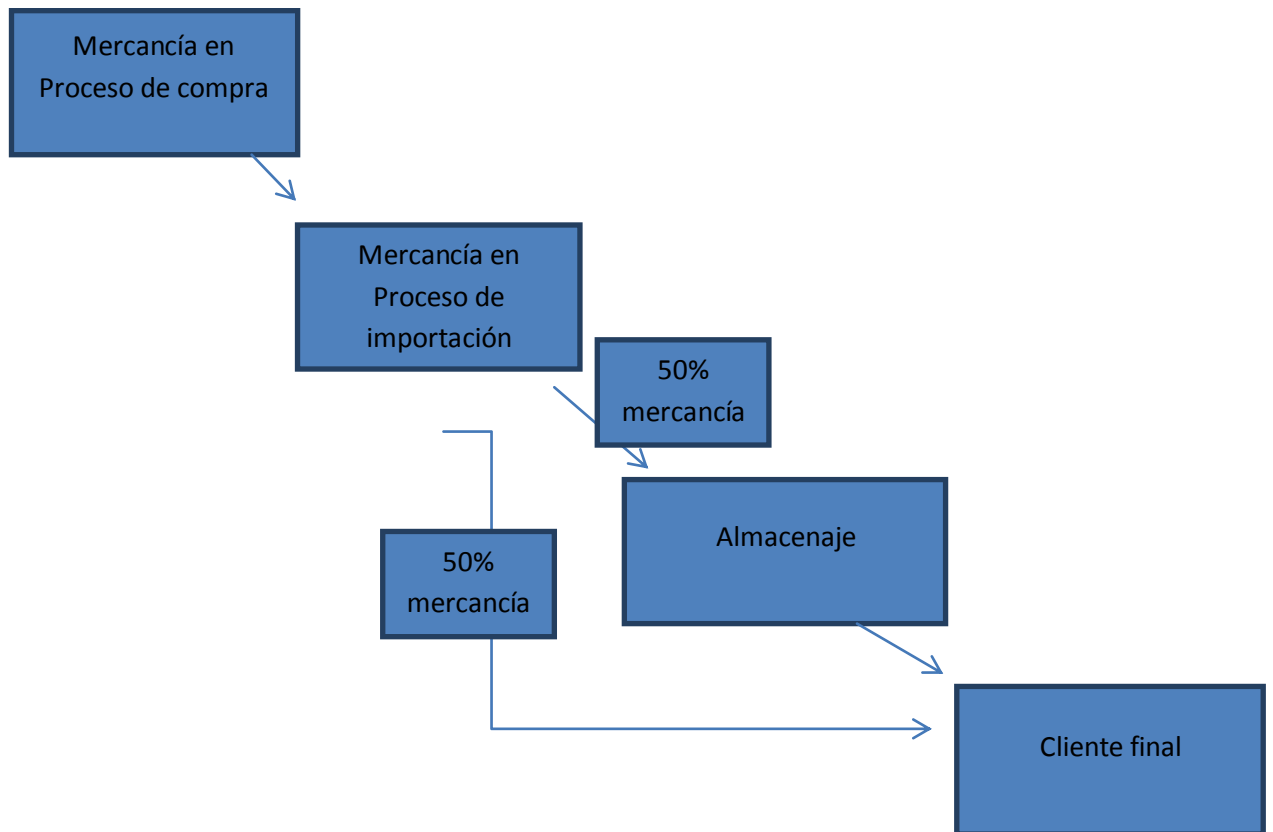


Grafico 10: Nuevo modelo de ventas

Dados los gráficos anteriores podemos evidenciar como la empresa ha ahorrado en volumen a la mitad el canal de almacenamiento, por lo que menos mercancía tiene que pasar por el canal de almacenamiento, lo que fue posible por la retroalimentación que el área de mercadeo y ventas han tenido con el área de compras en las juntas directivas que ahora incluyen estas áreas, lo que anteriormente no se hacía, pues la decisión era prácticamente autoritaria, logrando así que las compras realizadas sean las cuales solicitan los clientes, realizándose las ventas aun cuando la mercancía está en el proceso de importación, por lo que salen directamente a los clientes finales, obteniendo de esta manera un ahorro en el costo de almacenaje, siendo todo esto posible por la toma

decisiones conjuntas, decisión la cual fue ejecutada, dados los resultados arrojados en la matriz MMGO.

- Costo de almacenaje anterior: bodega con costo de arriendo mensual de \$ COP 1'500.000.
- Costo almacenaje nuevo: bodega con costo de arriendo mensual de \$ COP 1'000.000.
- Beneficio para la empresa obtenido por los resultados obtenidos: \$ COP 500.000.

Cambios en el modelo de ventas

Siguiendo con los beneficios traídos a la fecha de los planes de las iniciativas de mejoramiento que se han venido implementando, se ha decidido mejorar el departamento de ventas, donde por medio de la compra de una base de datos de aproximadamente 1.500 clientes, se logro identificar un mercado objetivo de 400 clientes, donde después de haber transferido esta base de datos a un call center y haber realizado todo el proceso de ofrecimiento de los productos existentes en Dentmart Ltda. se logro extraer un 5% de ese total, los cuales se han venido convirtiendo en clientes de la empresa, incrementando las ventas en el primer mes (junio 2012) en 4%, evidenciando así las ventajas de esta iniciativa para la empresa.

- Costo base de datos: \$ COP 2.290.000
- Costo de call center \$ COP 1.800.000 mensual (5 personas, \$ COP 3.600 x hora, 5 horas al día, 5 días a la semana)
- Costo total: \$ COP 4.090.000 en el primer mes
- Costo total: \$ COP 1.800.000 en el segundo mes
- Costo total: \$ COP 5.890.000
- la estrategia en el cambio de estructura organizacional, que con base a las ventas del mes de mayo que fueron de \$ COP 125.000.000 aumentaron \$ COP 5.000.000

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- El modelo MMGO resulto ser un instrumento vital para la aplicación de las estrategias presentadas en el proyecto.
- La gerencia mostró su conformidad con la estrategias ya implementadas y con aquellas que se pretenden aplicar en el corto y mediano plazo.
- Conocida la situación financiera de la empresa se propuso a la gerencia ejecutar dos estrategias comerciales la primera de bajo costo y la segunda de expansión, el desarrollo del nuevo modelo de ventas y la adquisición de la base de datos y del call center.
- Se espera que en la reunión de direccionamiento estratégico prevista para los días 6 y 7 de agosto de 2012 con presencia de la junta directiva y empleados con el objetivo de difundir, discutir o arreglar la misión, visión, estrategias y principios corporativos para tener claro hacia donde va la empresa.
- En el desarrollo de la matriz no solo se aplicaron instrumentos de medición cuantitativa, sino que a través de reuniones y entrevistas se logro conocer a fondo las problemáticas comerciales que presenta la organización, nos permitió tener mayor información y enriqueció el trabajo para proponer la ruta de mejoramiento.
- A través de la aplicación del modelo de balance score card se establecieron objetivos estrategicos, metas, indicadores de gestión y programas de acción con el fin de garantizar que la misión, visión estrategias y los principios corporativos sea comunicado a todo el personal y se de un seguimiento y control periodicamente.

8.2 Recomendaciones

- Dar seguimiento y control al modelo de balance score card mediante un plan estratégico para medir las actividades de la compañía en términos de visión y estrategia.
- Se recomienda al equipo directivo de Dentmart Ltda establecer indicadores y cifras exactas sobre aquellos productos en stock mas rotados, con el fin de darle mayor eficiencia a los departamentos de compras y ventas dentro de la empresa.
- Introducir cambios en la organización es importante delegar toma de decisiones a los empleados en algunos casos para que se agilicen sus procesos y de esta forma los empleados tengan más sentido de pertenencia.
- Los gerentes deben aplicar la planeación frecuentemente en todas las áreas ya que así se pueden reducir costos y minimizar los riesgos en los objetivos y metas que se propongan en la empresa.
- Recomendamos a Dentmart Ltda. que periodicamente capacite a los empleados en temas como normatividad de salud y en estructuración de proyectos para poder participar en licitaciones del estado ya que es un gran mercado para explotar.
- Es necesario que Dentmart Ltda. utilice estrategias de publicidad que permita posicionarse en el mercado y ser una marca reconocida a nivel nacional.
- Sería vital que los gerentes informen al personal acerca de los pedidos a domicilio que se hacen gratis cual es el tope mínimo de precios que los clientes deben comprar para hacer llegar este servicio al destino deseado ya que el personal no está bien informado.
- Es primordial que se capacite a los empleados para que puedan hacer uso del programa contable Antares con el que ya cuenta la empresa así llevar un control de inventarios e informes financieros.

- Es importante que la empresa aumente los créditos a los clientes potenciales a 30 días con una política de cobranza eficiente, una política a 15 días clientes potenciales nuevos y una política de endeudamiento a 60 días con los proveedores para que de esta manera la empresa se pueda apalancar adecuadamente.

ANEXOS

Anexo 1

Diagnóstico (Resultado de la aplicación del MMGO)

1.1. Entorno Económico

1.1.1. Resultados obtenidos

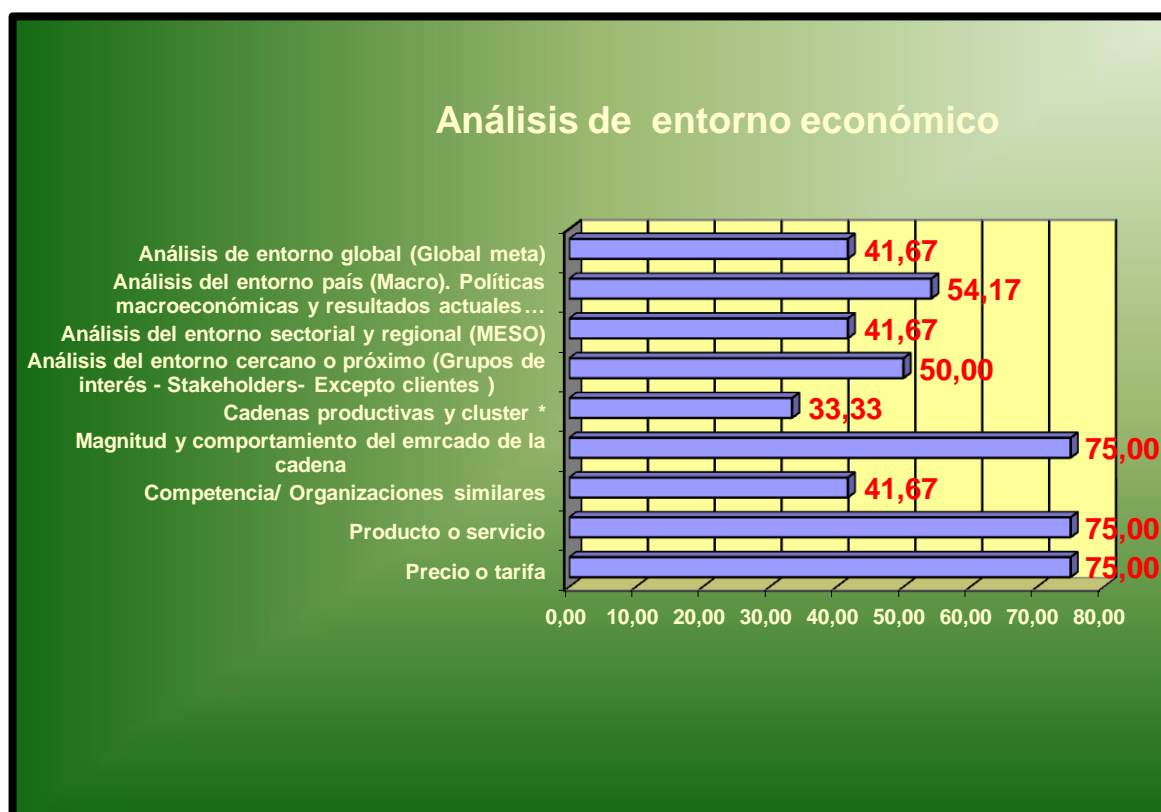


Gráfico 11 Entorno económico

SUMA DE CALIFICACIONES	487,50
CALIFICACIÓN COMPONENTE	54,17

1.1.2. Análisis Situacional.

Después de haber aplicado el modelo, la matriz arrojó los siguientes resultados, ubicando el entorno económico de la empresa en el estadio N 3, con un resultado final de 54,17.

1.1.3. Problemas y potencialidades.

Observamos en los resultados obtenidos, que en este ámbito la empresa presenta problemas en aspectos como el análisis del entorno, análisis del entorno sectorial y regional, cadenas productivas y clúster, así como en la competencia.

Así mismo se presentan potencialidades en campos como magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, producto o servicio y precio y tarifa, factores que realzan la participación de la empresa para potencializar los puntos débiles.

1.1.4. Recomendaciones.

Se podrían realizar análisis más seguidos y de manera más formal, con cifras y datos más exactos, con el fin de conocer más a fondo el entorno y las variables que este pueda generar para así establecer las decisiones y estrategias necesarias hacia el beneficio de la empresa.

También se recomienda tener datos más exactos sobre la competencia, en cuanto a precios, productos y cadena productiva, para así poder establecer estrategia que se adelanten a lo que esta quiera realizar, con el fin de ganar nuevos nichos de mercado.

1.2. Direccionamiento Estratégico

1.2.1 Resultados obtenidos



Gráfico 12 Direcciimiento estratégico

SUMA DE CALIFICACIONES	156,94
CALIFICACIÓN COMPONENTE	39,24

1.2.2. Análisis Situacional.

En el direccionamiento estratégico, se obtuvo un resultado de 39,24 lo cual ubica a la empresa en este aspecto en el estadio número 2, ya que los principios de planeación se tienen dentro de la empresa, mas sin embargo se localizan en un escenario informal, lo cual hace que se situé en este estadio; aunque se viene trabajando para darle paso a un sistema mas formal en dicho aspecto.

1.2.3 Problemas y potencialidades.

Como se mencionaba, se presentan problemas en los principios de planeación, así como en el sistema de finalidades, el cual incluye ítems como la misión, visión y objetivos a cumplir, razón por la cual las estrategias tampoco se convierten en un punto fuerte para la empresa. También es de resaltar que se realiza un enfoque más marcado hacia los valores corporativos, ya que hacen parte de una política interna de la empresa y se hace a través de la gerencia directamente, dándole una connotación más fuerte dentro de la misma.

1.2.4. Recomendaciones.

Se podría pensar en recalcar de forma más clara y eficiente las finalidades de la empresa, donde está incluida la misión, visión y los objetivos corporativos, ya que de esa manera los empleados van a tener una meta y unos objetivos en común, lo cual hace que se sientan parte de la empresa y busquen por ende un beneficio grupal, impulsados tal vez por esos valores corporativos que son una de las potencialidades con las cuales cuenta la empresa, como base para el mejoramiento continuo y establecer métodos de planeación y de formulación de estrategias más claras y eficientes a la hora de tomar decisiones empresariales.

1.3 Gestión de Mercadeo

1.3.1 Resultados obtenidos

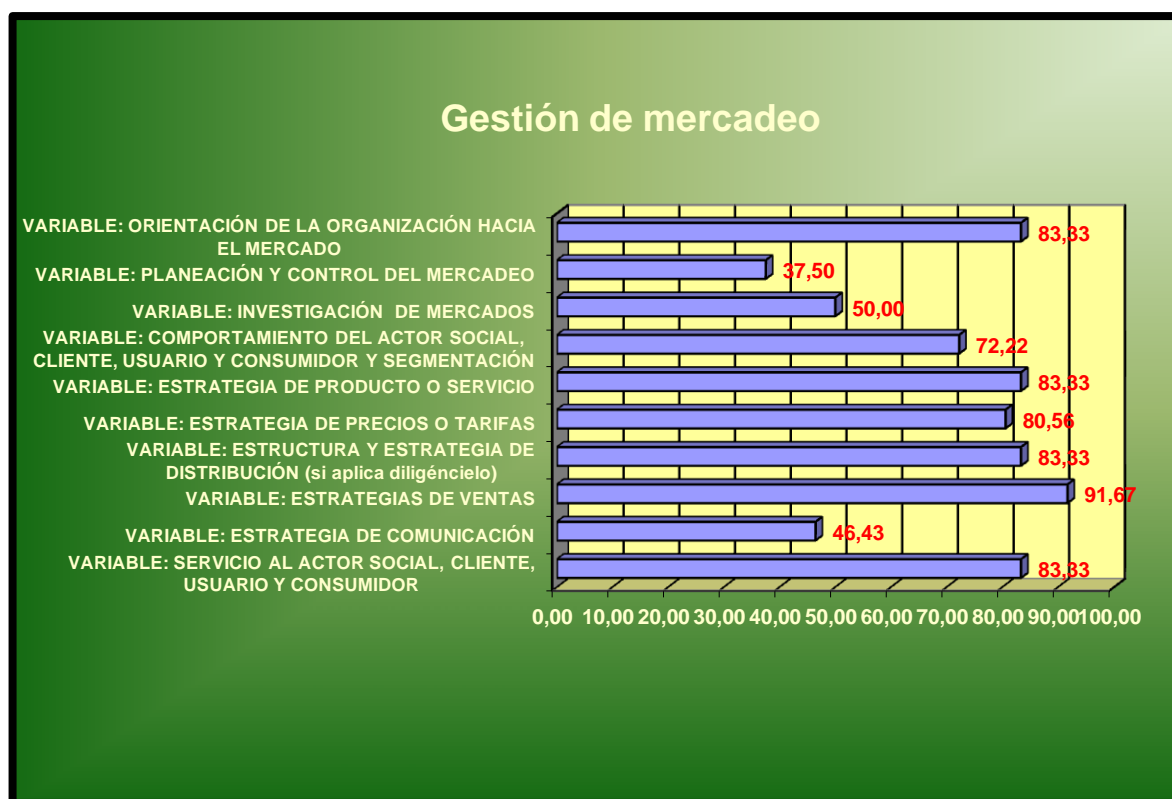


Gráfico 13 Gestión de mercadeo

SUMA DE CALIFICACIONES	711,71
CALIFICACIÓN COMPONENTE	71,17

1.3.2 Análisis Situacional.

Los resultados obtenidos, nos arrojaron que la empresa se encuentra en estadio 3 en este escenario, ya que ha sabido manejar varias variables de mercadeo a su favor, y que le permiten situarse de forma más clara y cómoda dentro de este sector, para así tener ventajas frente a sus competidores.

1.3.3 Problemas y potencialidades.

Se observaron falencias en varios aspectos como planeación y control de mercadeo, investigación de mercados y estrategias de comunicación. Así mismo se observaron bastantes potencialidades en variables como orientación de la organización hacia el mercadeo, comportamiento del actor social, estrategia de producto o servicio, estrategia de precios o tarifas, estructura y estrategia de distribución, estrategia de ventas y servicio al actor social (cliente, consumidor y usuario). Estas variables han logrado que la empresa tenga unos buenos lineamientos hacia el sector de mercadeo, donde las estrategias tanto de precios como de servicio al cliente y proveedores, le ha dado una ventaja competitiva dentro del mercado, y así poder estructurar una estrategia de distribución y de ventas enfocada a lo que el cliente requiere de manera inmediata y eficiente.

1.3.4. Recomendaciones.

Se podría pensar en tener una mejor planeación en cuanto al control de mercadeo, para una mejor toma de decisiones en cuanto a este factor, así como también retomar una investigación de mercados más precisa, que arroje resultados exactos en cuanto a tamaño del mercado, futuros clientes potenciales, porcentaje que quiero acaparar en el corto, mediano y largo plazo, y también tener un sistema de comunicación más eficiente, ya que se ha observado que desde la gerencia hacia abajo, se tienen problemas de comunicación serios, lo cual hace que muchas veces ciertos procesos se interrumpan y no se completen de la manera más eficiente posible. Se podría pensar en transmitir las órdenes o instrucciones de otra manera, con el fin de tener dentro de los empleados una mayor recepción y aceptabilidad de las mismas, ya que de esta manera se podrían esperar resultados más marcados en cuanto a la gestión de mercadeo dentro de la empresa.

1.4 Cultura organizacional

1.4.1. Resultados obtenidos

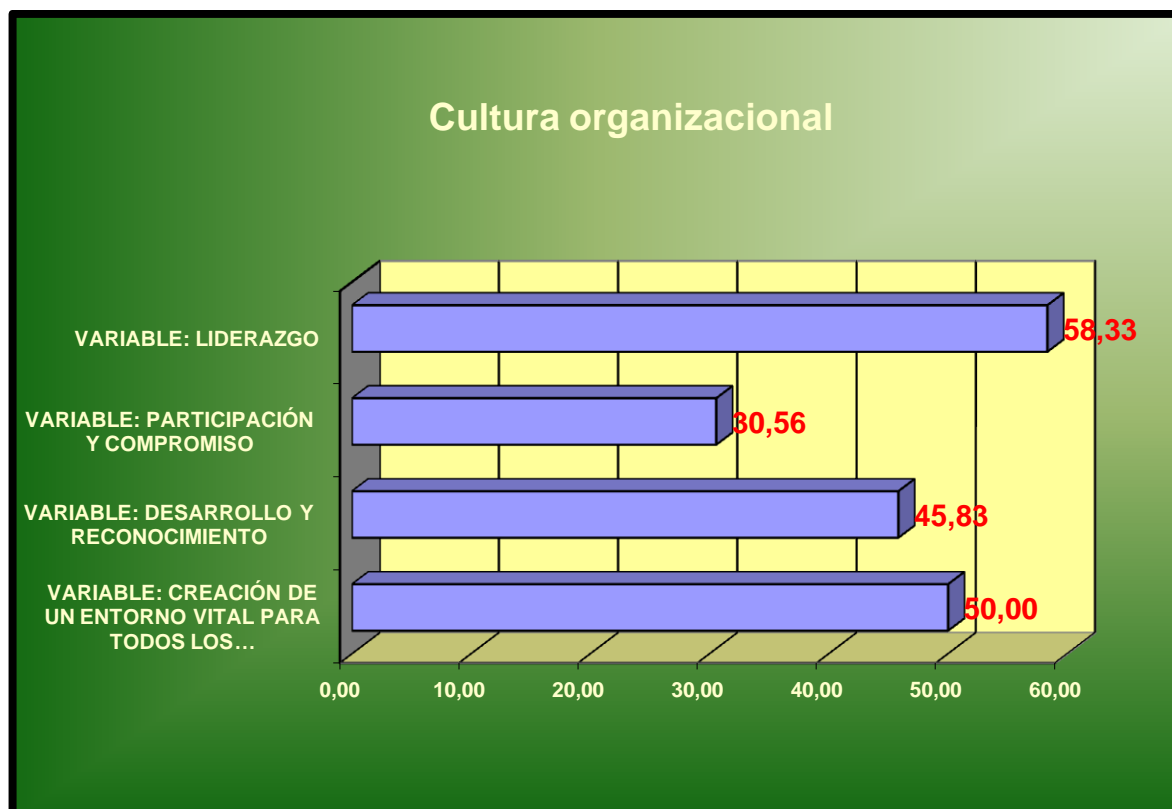


Gráfico 14 Cultura organizacional

SUMA DE CALIFICACIONES	184,72
CALIFICACIÓN COMPONENTE	46,18

1.4.2. Análisis Situacional.

Según los resultados obtenidos en esta matriz, la cultura organizacional de la empresa se encuentra en el estadio número 2, con un resultado de 46,18 ya que se observa un claro liderazgo desde la gerencia, por donde pasan todas las decisiones y componentes fundamentales para este aspecto, mas sin embargo se refleja un apoca participación y receptibilidad por parte de los empleados de la empresa para poner en practica una cultura mas marcada y que vaya de la mano con las variables expuestas en la grafica.

1.4.3 Problemas y potencialidades.

Se observaron falencias en factores como la participación y el compromiso, el desarrollo y el reconocimiento y la creación de un entorno vital para los empleados

de la empresa. Así mismo se observa un liderazgo marcado que proviene directamente de la gerencia, y que es aquel que intenta promover esa cultura organizacional, aunque se ha venido manifestando de manera muy informal, lo cual hace que no se obtenga una cultura marcada dentro de los empleados de la empresa, y por ende un poco participación y exaltación a la hora de promulgar dicha cultura, ya que no se cuenta tampoco con un entorno vital para que dicha promulgación se haga efectiva.

1.4.4. Recomendaciones.

Se podría pensar en darle a los trabajadores una mayor participación dentro de la toma de decisiones, ya que esto provocaría que ellos se involucraran de una forma mas directa con la empresa y por ese mismo camino pensar en darles un mayor reconocimiento a nivel laboral a la hora de realizar aportes significativos para la empresa, ya que así se pueda obtener un espíritu competitivo y de lucha permanente frente a las variables del entorno y a muchas otras que se han venido mencionando a lo largo de los resultados obtenidos, para darle beneficios no solo a la empresa, sino también a todos aquellos que intervienen en ese proceso de mejora continua.

1.5 Estructura Organizacional.

1.5.1. Resultados obtenidos

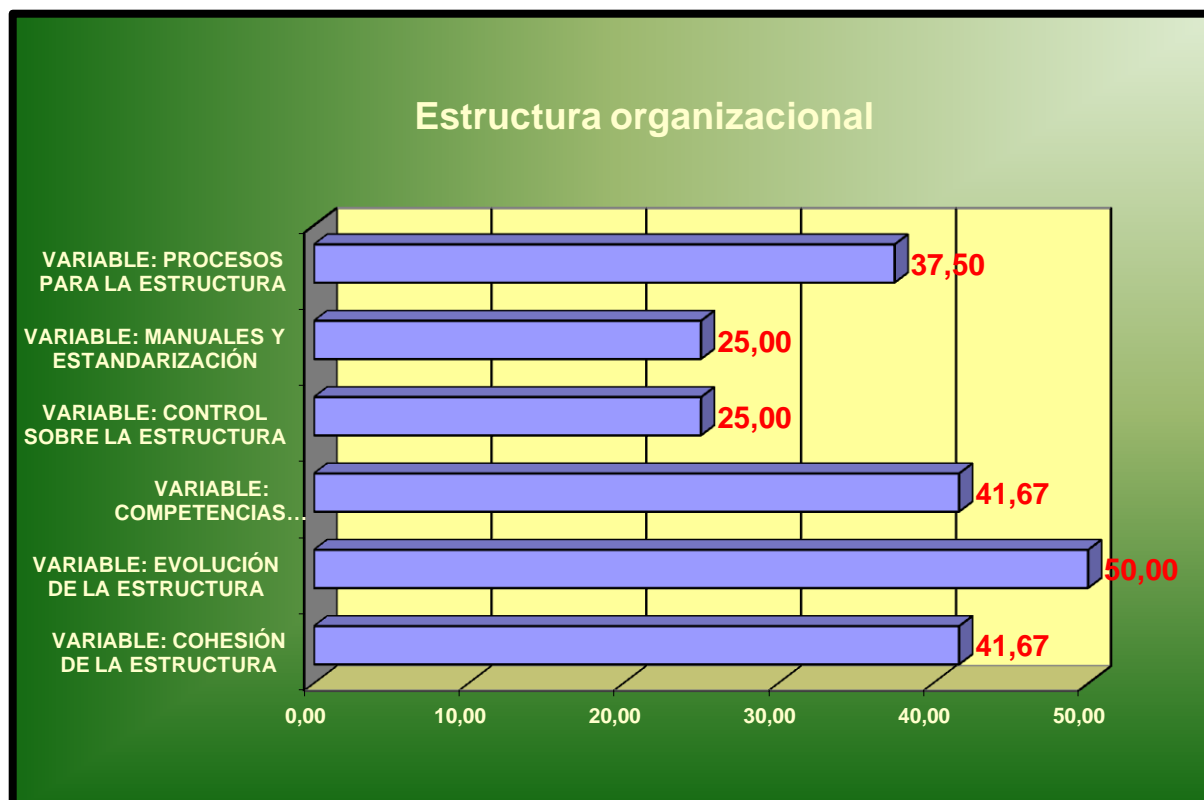


Gráfico 15 Estructura organizacional

SUMA DE CALIFICACIONES	220,83
CALIFICACIÓN COMPONENTE	36,81

1.5.2. Análisis Situacional.

Después de aplicar el modelo en esta rea, nos arroja un resultado final de 36,81 lo cual ubica a la empresa en el estadio N 2 ya que existen ciertos roles definidos, mas sin embargo hace falta un lineamiento de estructura más flexible, donde en raras ocasiones se permite hacer cambios a nivel estructural así sea para el beneficio de alguna de las partes involucradas en el proceso de mejoramiento (clientes, consumidores y proveedores).

1.5.3 Problemas y potencialidades.

Se pudieron observar varias falencias en las variables de la estructura organizacional; como por ejemplo en los procesos para la estructura, manuales y estandarización y control sobre la estructura. Así mismo existen factores que se han

venido trabajando y que muestran un mejor desempeño en cuanto a las cifras se refiere, mas sin embargo se requiere de un trabajo más óptimo en dichos ítems, con el fin de lograr el resultado deseado; estos factores son competencias acordes con la estructura, evolución de la estructura y cohesión de la estructura.

1.5.4. Recomendaciones.

En caso de que la estructura organizacional requiera de algún cambio o modificación, buscar los mecanismos necesarios para que esto se pueda realizar, y no cerrarse en esa alternativa siempre y cuando busque algún beneficio significativo para la empresa y no afecte las competencias individuales de cada quien para el desempeño de su cargo.

Permitir también que la toma de decisiones pase por toda la estructura organizacional, con el fin de tener una comunicación armoniosa, y al mismo tiempo permita mejorar los procesos de ejecución sea el área que sea, para así tener un control más eficiente y una claridad frente a las decisiones estratégicas que se tomen y a la repercusión que tengan estas dentro y fuera de la empresa.

1.6 Producción.

1.6.1 Resultados obtenidos.

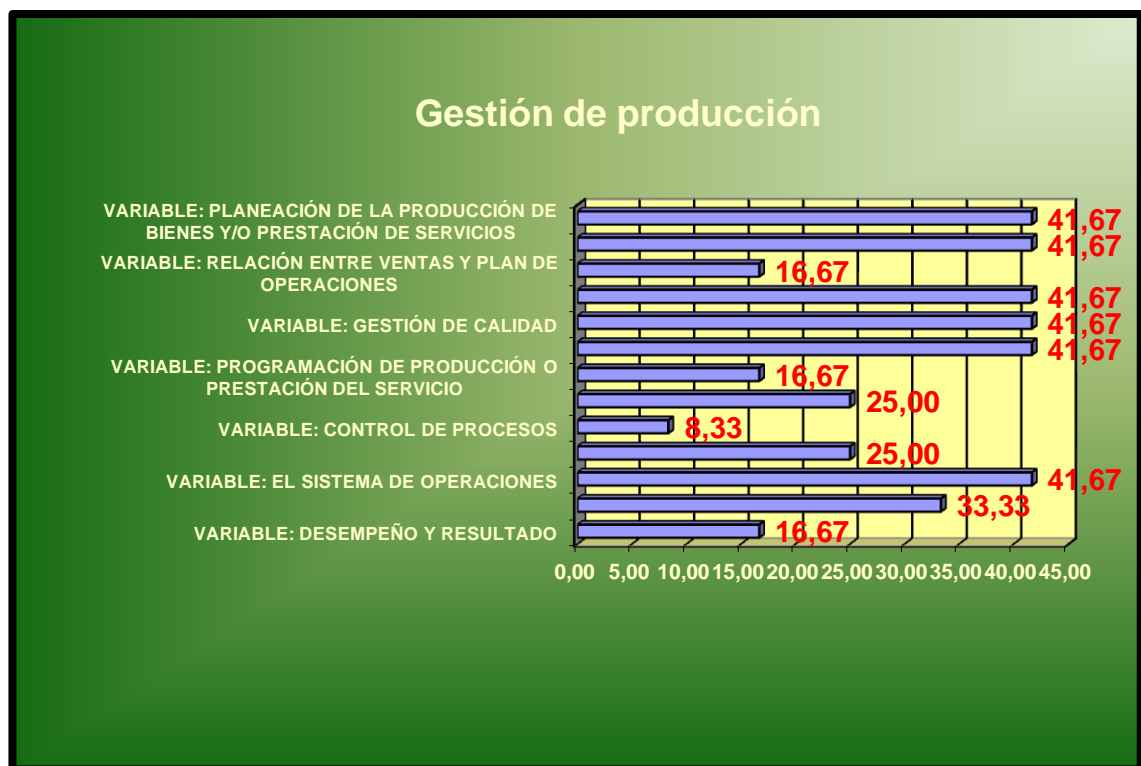


Gráfico 16 Gestión de producción

SUMA DE CALIFICACIONES	391,67
-------------------------------	---------------

CALIFICACIÓN	30,13
COMPONENTE	

1.6.2. Análisis situacional.

En los resultados finales, se pudo observar que en la gestión de producción, la empresa se encuentra en el estadio N2, puesto que obtuvo un resultado final de 30,13 lo cual nos muestra que existen ítems que se manejan de manera muy básica, como la relación entre las ventas y el plan de operaciones, la programación de producción y el control en procesos entre otros, y aunque se está trabajando en los demás ítems, el resultado final nos muestra que a nivel general se están manejando de manera básica e informal.

1.6.3. Problemas y potencialidades.

Como se mencionaba anteriormente, existen ítems que se encuentran manejados de manera informal y básica como la relación entre las ventas y la planeación, programación de producción y prestación del servicio, control de procesos y resultado y desempeño. Así mismo existen otros en los cuales se está trabajando más arduamente, y que pueden convertirse en puntos fuertes a corto plazo dentro de la empresa, como lo son la gestión de calidad, y el sistema de operaciones, ya que de este modo todo el sistema de producción puede ir de la mano con las metas y objetivos establecidos desde un principio, y así mismo poder establecer estrategias de producción que no vengan solamente de la gerencia, sino que sea un trabajo en equipo que permita la mejora continuo en este aspecto.

1.6.4. Recomendaciones.

Se podría pensar en tener una mayor planeación frente a los requerimientos y futuros pedidos de los clientes, donde se especifiquen los productos estrella para así tenerlos en inventario y que no lleguen a escasear como ha llegado a pasar en algunas ocasiones con algunos productos y clientes. Así mismo se podría pensar en tener un software que relacione el sistema de inventario, frente a las ventas que se realicen dentro de la empresa, para así tener un mayor control frente a los pedidos y futuras ventas a realizar.

También establecer estrategias claras para medir el resultado y desempeño del sistema de producción frente a las ventas, con el fin de tener cifras exactas para aquel porcentaje que se quiere acaparar en un futuro y los beneficios medibles en cifras para la empresa a corto, mediano y largo plazo.

1.7 Gestión financiera

1.7.1. Resultados obtenidos

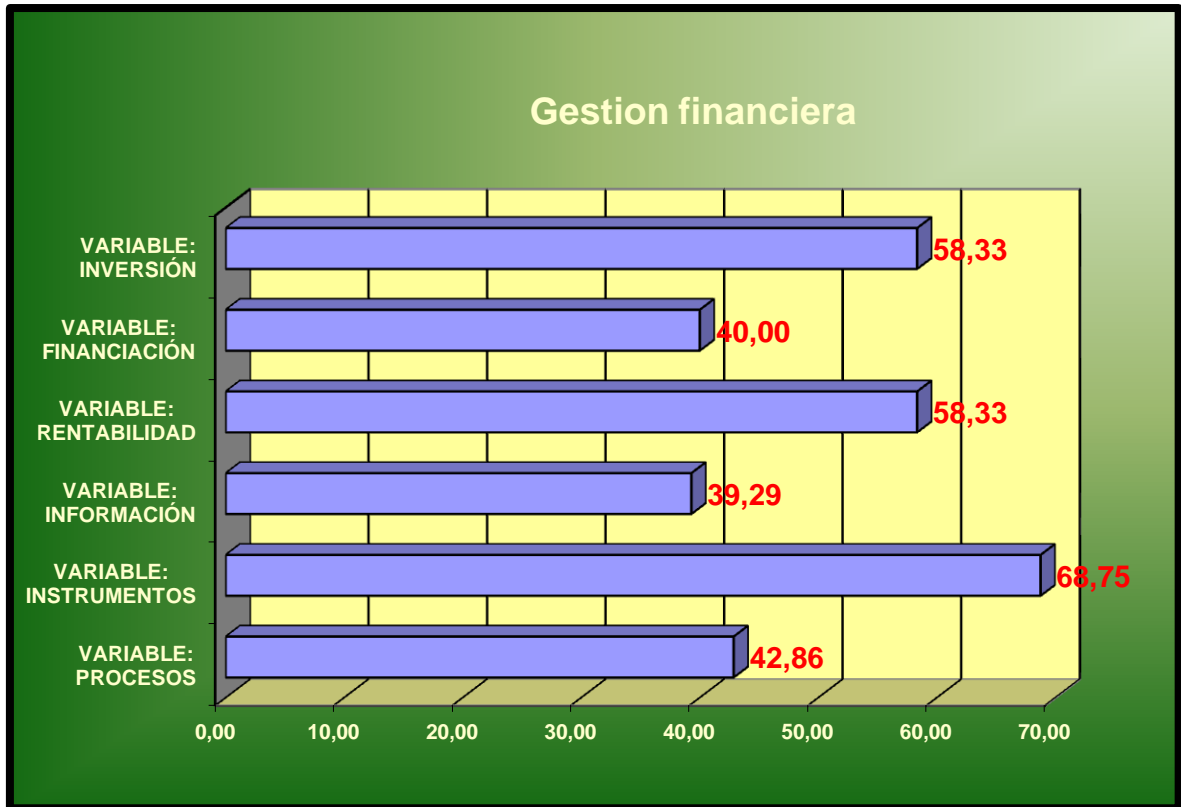


Gráfico 17 Gestión financiera

SUMA DE CALIFICACIONES	307,56
CALIFICACIÓN COMPONENTE	51,26

1.7.2. Análisis situacional

En los resultados finales, se pudo observar que en la gestión de producción, la empresa se encuentra en el estadio N3, puesto que obtuvo un resultado final de 51,26 lo cual nos muestra que existen ítems como la inversión, la rentabilidad y los instrumentos están adaptados a la empresa y su entorno.

1.7.3. Problemas y potencialidades

Como podemos ver la empresa presenta problemas en variables como la financiación, información y procesos. La financiación para expansión se cubre con créditos de corto plazo y el producto de las ventas dificultando el logro de un mayor éxito en ventajas competitivas y más expansión si se tiene en cuenta una percepción a largo plazo. En el área de la información en base a las metas y objetivos financieros el propósito es la generación de utilidades que dificultando una mejor visibilidad en los próximos escenarios. En cuanto a la planeación registro y control

es realizada con capacidades internadas lo que implica que los resultados estén fijados en los sentimientos y decisiones internas.

Se presentan potencialidades en campos como la inversión, la rentabilidad y los instrumentos, los inventarios se determinan como la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento logrando así una ventaja competitiva frente a su competencia.

1.7.4.

Recomendaciones

La alta gerencia debe comunicar las estrategias de la empresa y formular una documentación para lograr una información formal de cada uno de los empleados. Es decir que los empleados tengan claro cuáles son los principales estrategias que quiere la empresa a corto y a largo plazo.

Contratar consultores y asesores expertos en el tema de planeación, registro y control para lograr resultados precisos que necesita la compañía.

1.8 Gestión humana

1.8.1. Resultados obtenidos

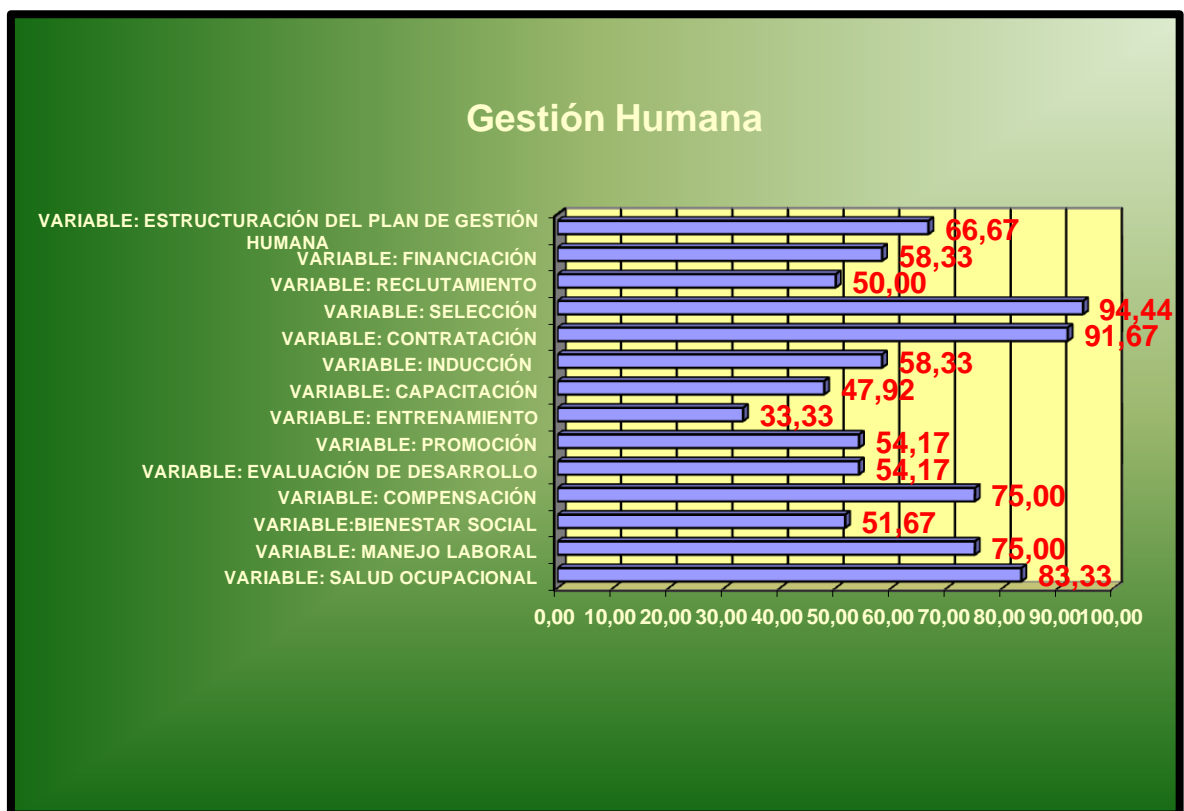


Gráfico 18 Gestión humana

TOTAL	3,00
POSIBLE	
SUMA TOTAL	2,50
CALIFICACIÓN	83,33

1.8.2. Análisis situacional

En los resultados finales obtenidos, se pudo observar que la empresa se encuentra en el estadio N 4, ya que obtuvo una puntuación de 83,33. Dentmart Ltda. se encuentra desarrollando procedimientos y está limitado a variables como entrenamiento, capacitación y reclutamiento. No obstante hay variables como la selección, contratación, salud ocupacional compensación y manejo laboral están formalizados. La alta gerencia por lo general se preocupa por la satisfacción de los empleados y que exista un buen clima organizacional.

1.8.3. Problemas y potencialidades

Podemos ver que el ítem de entrenamiento está muy bajo ya que obtuvo un puntaje de 33.33, en cuanto a los criterios de evaluación de desarrollo se trabajan de manera informal criterios que evalúan al desarrollo del empleado en su labor diaria lo que implica que no existen procedimientos que evalúen el desarrollo del empleado de manera excelente.

Igualmente se presentan potencialidades como la selección, contratación, salud ocupacional compensación y manejo laboral, factores que nos muestran el alto grado de gestión humana que se maneja en la empresa. Algunos de ellos son los salarios pagados son equitativos lo que contribuye a un buen ambiente laboral. En cuanto a la selección de personal tienen muy claro el proceso de selección el cual es aplicado y se manifiesta en la cultura de la organización. En salud ocupacional Dentmart Ltda. se encuentra afiliada a todos los programas o planes que exige la ley gracias a la alta gerencia que ven a los empleados como el recurso más importante de la organización.

1.8.4. Recomendaciones

Implementar un mecanismo que evalúe el desarrollo del empleado en su labor diaria.

Estructurar los programas de capacitación para que todos los empleados de la organización hagan uso de este y se evidencien los logros que se planean desde la alta gerencia.

Debe existir mejoramiento e innovación en cuanto a los programas de capacitación en todas las áreas de la empresa.

1.9 Exportaciones

Debido a que Dentmart Ltda. no exporta productos médicos y odontológicos no se diligencia este componente.

1.10 Importaciones

1.10.1. Resultados obtenidos

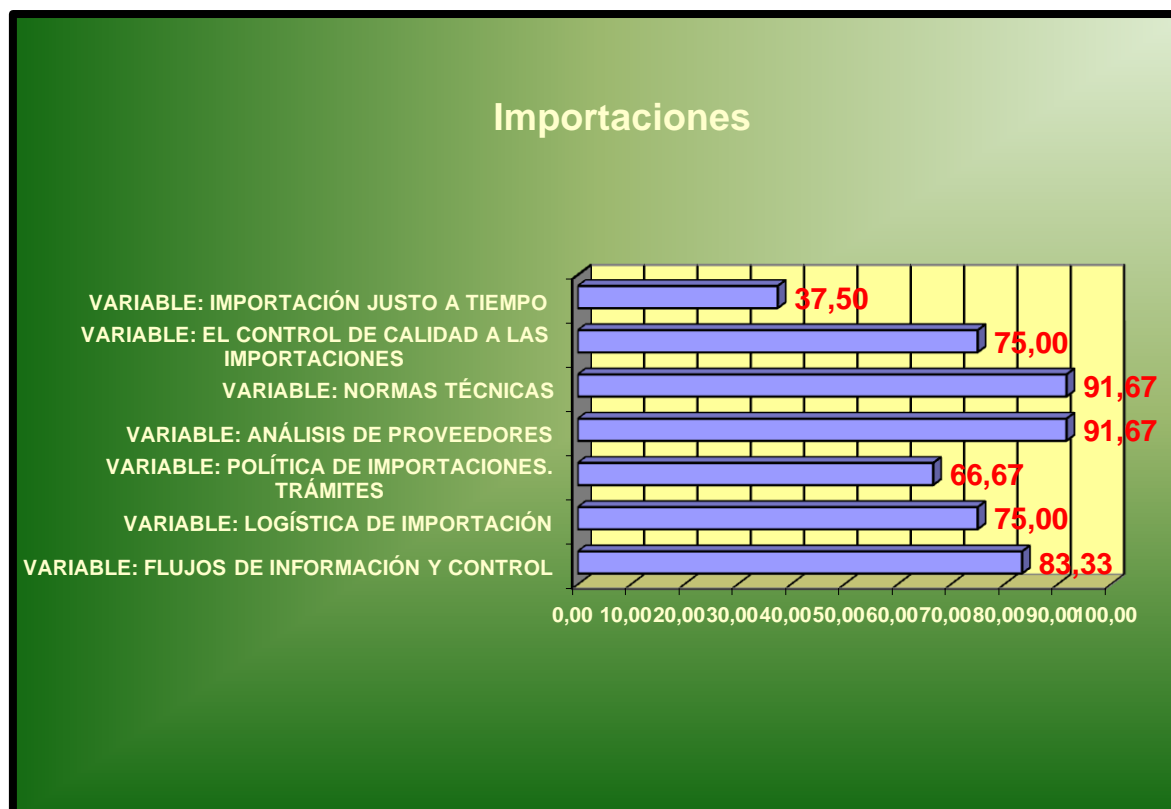


Gráfico 19 Importaciones

SUMA DE CALIFICACIONES	520,83
CALIFICACIÓN COMPONENTE	74,40

1.10.2 Análisis situacional

En los resultados finales obtenidos, se pudo observar que la empresa se encuentra en el estadio N 3, ya que obtuvo una puntuación de 74,40. Se especializa en la importación de productos médicos y odontológicos. Además distribuye las marcas más reconocidas del mercado lo cual le da una ventaja competitiva frente a sus competidores.

1.10.3 Problemas y potencialidades

Se evidencia que la empresa posee falencias en la importación justo a tiempo, lo cual genera en muchos casos retrasos en las entregas de los clientes generando así menos competitividad frente a su competencia y de igual forma perdiendo clientela

por lo incomodo que es esperar ya que muchos clientes necesitan los productos inmediatamente.

Hay potencialidades en las normas técnicas, análisis de proveedores, flujos de información y control, logística de importación y el control de calidad a las importaciones. La empresa cuenta con especialistas que tienen experiencia y estudian a fondo los aspectos técnicos que se deben llevar a cabo para un trámite preciso con los proveedores y todo el tema legal que se debe hacer en las importaciones.

1.10.4 Recomendaciones

La alta gerencia debe comunicar a los especialistas en el tema para que agilicen los trámites de las importaciones para que de esta manera los clientes estén más satisfechos a la hora de comprar los productos.

1.11 Logística

1.11.1 Resultados obtenidos

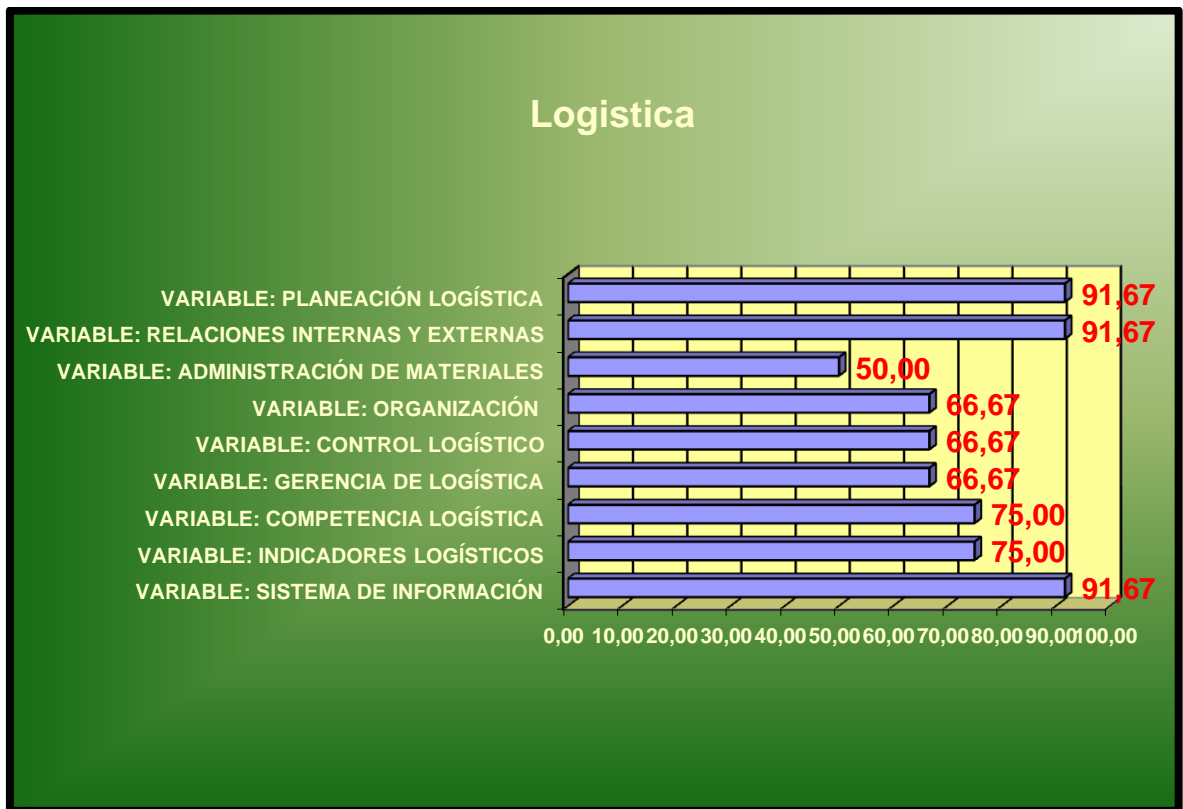


Gráfico 20 Logística

SUMA DE CALIFICACIONES	675,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	75,00

1.11.2 Análisis situacional

En los resultados finales obtenidos, se pudo observar que la empresa se encuentra en el estadio N 3, ya que obtuvo una puntuación de 75,00. Se especializa en la importación y comercialización de productos médicos y odontológicos. Lo que refleja que desde los proveedores hasta los clientes hay altos estándares de calidad en la logística.

1.11.3 Problemas y potencialidades

Se puede reflejar que hay un ítem bajo que es la administración de materiales ya que tuvo una puntuación de 50,00. Aplica el control de inventarios máximos y mínimos, usando un software pero esto se llevo a cabo informalmente.

Existen potencialidades como la planeación logística, relaciones internas y externas, sistema de información, competencia logística e indicadores logísticos. Es decir que la empresa cuenta con un sistema integral de logística de manera adecuada. La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes debido al volumen y al mercado que manejan.

1.11.4 Recomendaciones

Es necesario que se aplique planeación de requerimientos de materiales (MRP) de acuerdo con los proveedores.

La logística de la empresa debe estar soportada de tecnología y satisfacer plenamente los requerimientos del cliente.

1.12 Asociatividad

1.12.1 Resultados obtenidos

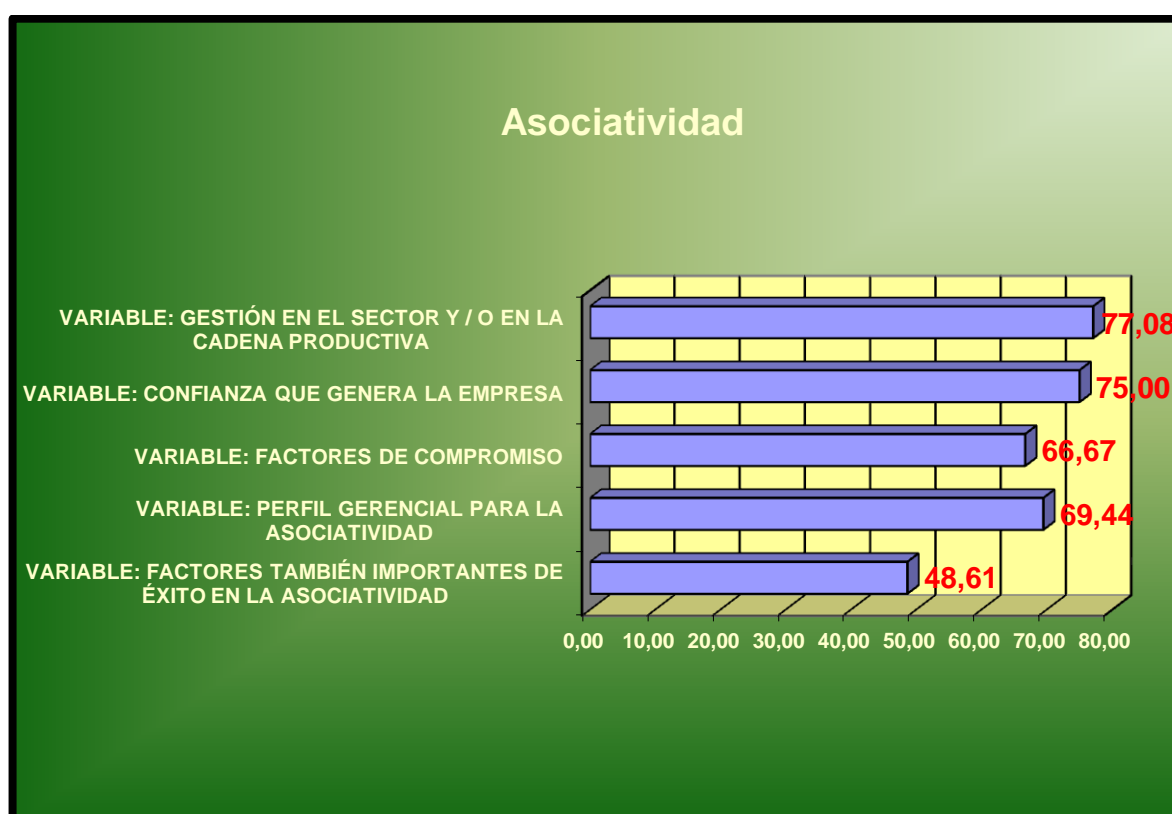


Gráfico 21 Asociatividad

SUMA DE CALIFICACIONES	336,81
CALIFICACIÓN COMPONENTE	67,36

1.12.2 Análisis Situacional.

En los resultados finales obtenidos, se pudo observar que la empresa se encuentra en el estadio N 3, ya que obtuvo una puntuación de 67,36 puesto que existe un perfil en la alta gerencia de alta asociatividad, lo cual le da credibilidad no solo frente a las demás empresas y su competencia directa, sino que también se la da frente a los clientes, los cuales también perciben este tipo de factores para el bien de la empresa.

Es de suma importancia resaltar que así venga la alta gerencia la asociatividad, se debe estar preparado para los cambios que el entorno y sobretodo la competencia puedan llegar a presentar en el mediano o largo plazo, ya que hacen parte de las facultades principales que se deben tener en cuenta al momento de tomar decisiones decisivas.

1.12.3 Problemas y potencialidades.

Se puede observar que existe un ítem que muestra un índice bajo, el cual son los factores que también son importantes para el éxito de la asociatividad, ya que obtuvo un puntaje de 49,61 donde están incluidos factores como la innovación, el comportamiento en el mercado, los grados de desarrollo de tecnologías, la plataforma de información y el reconocimiento de sus valores agregados; y aunque se ha venido trabajando en dichos factores, se debe realizar un esfuerzo más arduo sobretodo en la plataforma de información, con el fin de tener datos más exactos para así poder tomar decisiones de manera más concisa y precisa en varios campos de acción.

Así mismo se observaron ciertas potencialidades, como la gestión en la cadena productiva, la confianza que genera la empresa, los factores de compromiso y el perfil gerencial para la asociatividad, factores que nos muestran el grado de asociatividad que tiene la empresa, y la procedencia de la misma para la correcta toma de decisiones en varios ámbitos. También se debe tener en cuenta el buen grado de confianza que genera la empresa en su entorno, ya que así se establece un vínculo más estrecho tanto con sus clientes, como con sus proveedores directos para así tenerlos en cuenta como un todo al momento de realizar cambios estratégicos en cualquier área de la empresa.

1.12.4 Recomendaciones.

Se podría pensar en establecer una plataforma de información mucho más robusta, lo cual le podría permitir a la empresa soportar sus decisiones estratégicas con decisiones basadas en cifras exactas, así como explorar más a fondo la innovación en cuanto a productos y servicios, para así estar delante de la competencia y el mercado, también se debe pensar en el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan a la pyme automatizar la información y los procesos de forma más clara y eficiente. Por otro lado debe reconocer los valores agregados en todos los procesos por áreas, para así tener un conocimiento de la competencia y de la de sus aliados, estos son componentes que contribuyen al mejoramiento y a la obtención del éxito en la asociatividad.

1.13 Comunicación e información.

1.13.1 Resultados obtenidos

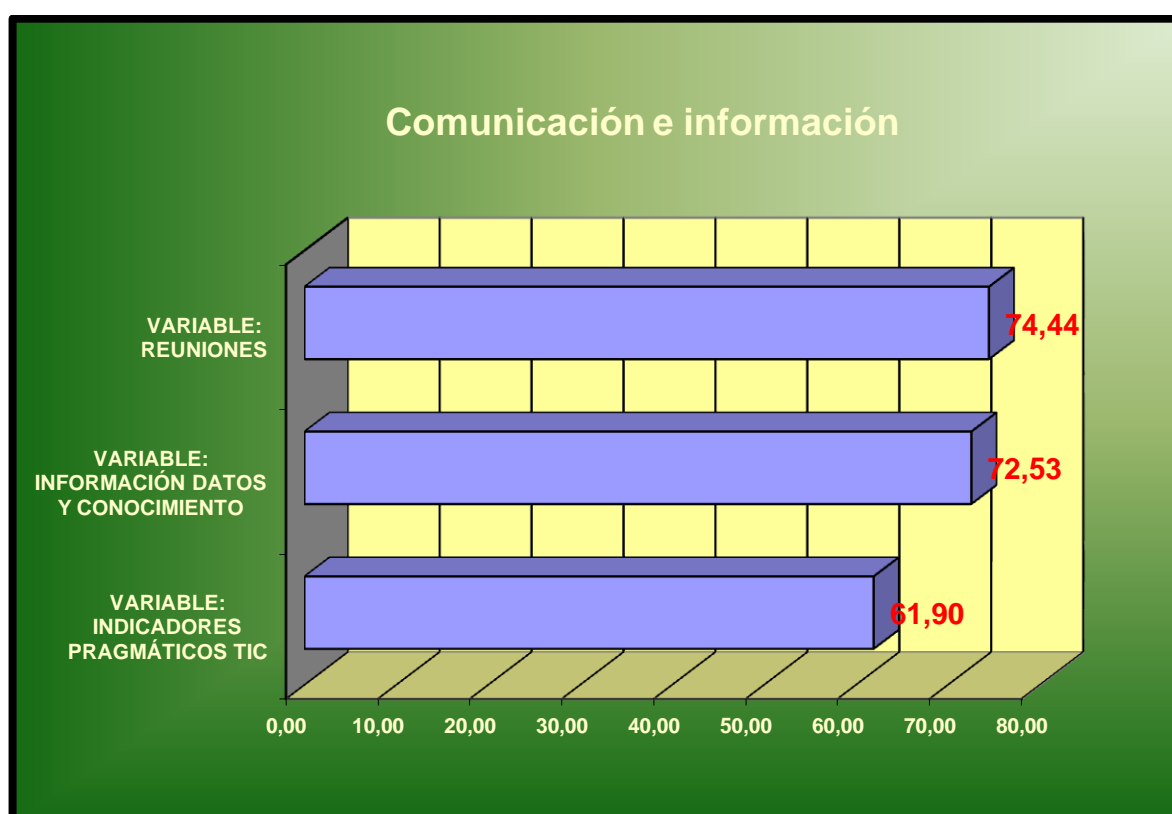


Gráfico 22 Comunicación e información

SUMA DE CALIFICACIONES	208,88
CALIFICACIÓN COMPONENTE	69,63

1.13.2 Análisis situacional.

Después de aplicar la matriz, se obtuvo un resultado final de 69,63 lo cual nos muestra que la pyme se encuentra en estadio N 3, lo cual nos da a entender que tiene normas preestablecidas en cuanto al manejo y distribución de la información en su entorno, observando y analizando a quien, como y de que forma le es suministrada información de tal forma que la pyme no se vea perjudicada por una información mal suministrada a cualquier parta involucrada en su entorno.

1.13.3 Problemas y potencialidades.

Se pudo observar principalmente potencialidades en esta área de la comunicación y la información, ya que todas las variables están por encima de 60 puntos, los cuales

son reuniones, información datos y conocimiento e indicadores pragmáticos; lo cual nos muestra que en las reuniones la información es bien distribuida o difundida desde la alta gerencia hasta los empleados, así se puede tener información clara de lo que se quiere o de lo que se pretende a corto, mediano o largo plazo. Así mismo se tiene un muy buen conocimiento acerca de la información con la cual cuenta la empresa para la correcta toma de decisiones y construcción de variables así la alta gerencia no tenga una excelente preparación para asumir este tipo de retos. También se debe mencionar el trabajo que se ha venido realizando en los indicadores pragmáticos, no solo para atraer nuevos cliente y abrir nuevos mercados de forma más rápida y eficiente, sino para tener una mejor comunicación dentro de la pyme para su beneficio directo.

1.13.4 Recomendaciones.

Se podría pensar en darle un mejor diseño a la página web de la pyme, con el fin de que los clientes potenciales puedan tener acceso a mas graficas y links cortos donde se especifiquen las características de nuevos productos o de los ya existentes en inventario, para así poder recibir más información acerca de las preguntas o dudas que estos tengan en cualquier sentido; y por ese mismo lado tener una intranet más robusta con el fin de divulgar la información de forma más rápida y con un mayor grado de seguridad cuando la información divulgad dentro de la empresa tiene un alto grado de confidencialidad.

1.14 Innovación y conocimiento.

1.14.1 Resultados obtenidos.

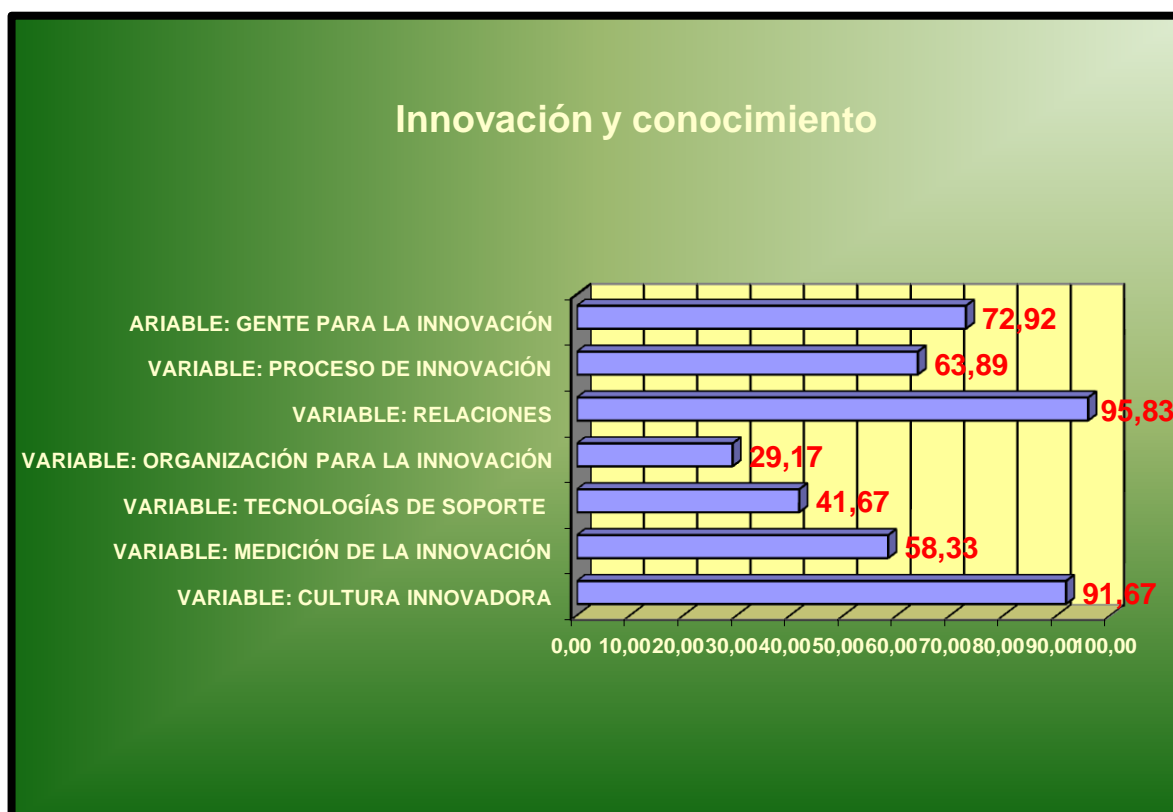


Gráfico 23 Innovación y conocimiento

SUMA DE CALIFICACIONES	453,47
CALIFICACIÓN COMPONENTE	64,78

1.14.2 Análisis situacional.

Después de aplicar la matriz en esta área de innovación y conocimiento, se observó que la pyme quedó en el estadio N 3, con un resultado final de 64,78 donde se muestra que se ha venido trabajando en la innovación y el conocimiento, y aunque existen puntos débiles, se observa sobretodo una fuerte cultura innovadora, lo cual indica que todos los esfuerzos de aquí a futuro apuntan a ser un pyme que le apunte a la innovación en todas las áreas ya mencionadas como el producto, el servicio, las nuevas tecnologías aplicadas a procesos formales y demás, para así estar siempre un paso adelante de la competencia y sus posibles avances hacia su mercado objetivo.

1.14.3 Problemas y potencialidades.

Según los resultados obtenidos, se pudieron observar ciertos puntos débiles, como por ejemplo la organización para la innovación, las tecnologías de soporte y la medición de la innovación, donde los proyectos que se plantean muchas veces excluyen la parte funcional de la organización, factor por el cual no se tiene un conocimiento claro acerca de las mejoras en innovación que se pretenden realizar; también se puede observar tecnologías de soporte donde no se lleva un registro histórico de lo que ya se ha conseguido hasta el momento en materia de innovación así como tampoco un archivo de ideas proyectadas, donde se evidencien las verdaderas estrategias comerciales en innovación implantadas por la empresa para su beneficio.

Así mismo se observaron varias potencialidades como gente para la innovación, proceso de innovación, relaciones y cultura innovadora, y se puede observar que todos están asociados al puntaje más alto, el cual fue la cultura innovadora, donde se convierte este en el motor humano para esa constante búsqueda de innovación y desarrollo para así tener una participación activa de todos los involucrados en este proceso.

1.14.4 Recomendaciones.

Se podría pensar en tener una tecnología de soporte mucho más robusta, con el fin de tener en un archivo los logros alcanzados y las ideas a futuro y así poder analizar y buscar las herramientas necesarias para la obtención de un sinnúmero de objetivos y metas ambiciosas.

Así mismo tener la capacidad de medir esa innovación, con el fin de verificar los logros alcanzados por la empresa, y en ese mismo sentido ver las consecuencias que esto acarrea para la misma en todos los aspectos.

1.15 Responsabilidad social empresarial

1.15.1 Resultados obtenidos.

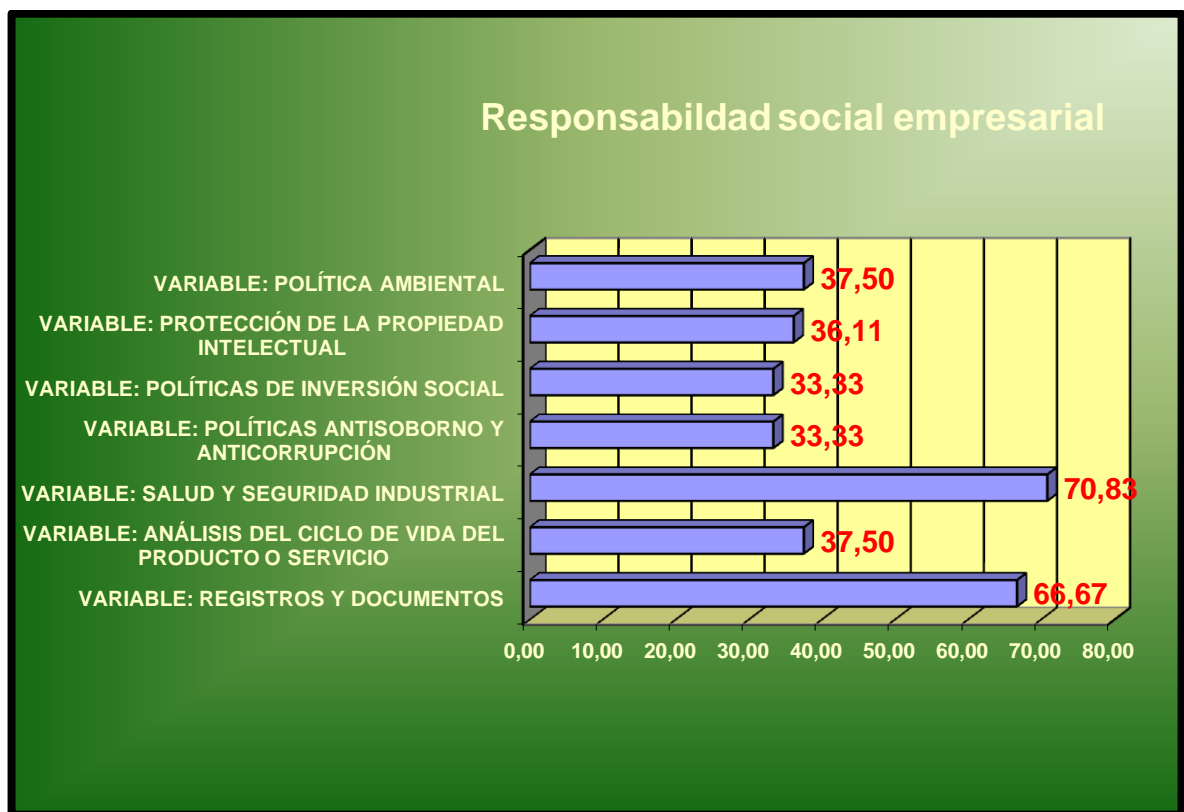


Gráfico 24 Responsabilidad social empresarial

SUMA DE CALIFICACIONES	315,28
CALIFICACIÓN COMPONENTE	45,04

1.15.2 Análisis situacional.

Después de aplicar la matriz, se observó que la pyme se encuentra en estadio N 2, ya que obtuvo un resultado final de 45,04 donde se muestra que la organización se preocupa más por el ámbito personal de la empresa y todo lo relacionado con documentación legal en cuanto a los productos que esta proporciona al mercado, mas no por los factores externos como la propiedad intelectual o ítems de esa categoría, lo cual se debe trabajar más a fondo, para tener un resultado más positivo en estos ítems que cada vez cogen más fuerza en el ámbito empresarial organizado, donde las empresas verdaderamente le dan un espacio significativo a la responsabilidad social empresarial y no verlo como un simple tema de moda o de relleno, puesto que va mucho más allá de ese pensamiento superficial.

1.15.3 Problemas y potencialidades.

Según los resultados obtenidos, se pudo observar que existen varios puntos débiles en esta área de la responsabilidad social empresarial como lo son: la política ambiental, protección de la propiedad intelectual, políticas de inversión social, políticas anti soborno y anticorrupción y análisis del ciclo de vida del producto. Aquí se puede ver que hay una clara falencia de capacitación y charlas frente a estos temas que vienen cogiendo un auge bastante significativo dentro de las organizaciones, y donde se debe poner en práctica todas las recomendaciones y reglas pre establecidas en esta área para darle un manejo óptimo a la información que se recibe de estos factores y poder aplicarla para su bien y el de sus empleados. También se observó que existen dos puntos fuertes como por ejemplo la salud y la seguridad industrial, así como los registros y documentos, lo cual da a entender que la empresa le brinda a sus empleados todos los requisitos que por ley le corresponden a la empresa en cuanto a la salud y seguridad de sus empleados, como lo son las EPS, entendiéndose de antemano que el factor humano cumple un factor relevante dentro de la compañía. Así mismo se tienen documentos y registros sistematizados de por lo menos 1 año de operación, aunque se quiere usarla para una futura planeación dentro de la organización.

1.15.4 Recomendaciones.

Se podría pensar en poner más atención y trabajo a aquellos factores externos como una buena política ambiental, una buena política anticorrupción, una política de inversión social adecuada, los cuales cumplen un papel muy importante en la sociedad hoy en día y que se convierte además en la carta de presentación de muchas empresas, para su expansión y reconocimiento social en estos puntos que son netamente visibles de acuerdo a factores como sus metas o que se encuentran plasmadas en su misión y visión estratégica. Así mismo sería excelente poder medir las repercusiones que tendría para la empresa la aplicación formal de estos ítems a nivel externo e interno, para evaluarla como un todo en estos aspectos.

Anexo 2: Portafolio de productos

Manejamos un portafolio de productos con más de 2.000 ítems, de las casas comerciales más reconocidas en el sector dental como son:

- **UNIFORMES ANTIFLUIDOS**
- **UNIDADES ODONTOLOGICAS ELECTRICAS**
- **UNIDADES ODONTOLOGICAS ELECTRONICAS**
- **SUPERDENT**
- **DISCUS DENTAL**
- **NEW STETIC**
- **PRIMEDENT**
- **DIXON**
- **ROPSOHN THERAPEUTICS**
- **DENTSPLY**
- **VIVADENT**
- **INTERDENT**
- **KERR**

Tabla 16

Lista productos Dentmart Ltda.

DETALLE	PRESENTACION	MARCA
AMALGAMA CAPSULA 1 PORCION GS-80	PAQ. X 500 CAP.	SDI
AMALGAMA CAPSULA 1 PORCION	PAQ. X 500 CAP.	SDI

ULTRACAP		
BLANQUEAMIENTO POLA OFFICE		SDI
BLANQUEAMIENTO POLA NIGHT		SDI
RESINA Z250	JERINGA 4 GR	3M
RESINA P60	JERINGA 4 GR.	3M
RESINA Z350	JERINGA 4 GR.	3M
ADHESIVO SINGLEBOND	FRASCO X 6 ML	3M
IONOMERO VITREBOND	9 GR / 5.5 ML.	3M
IONOMERO VITREMER	9 GR / 5.5 ML.	3M
RESINA BRILLIANT	JERINGA	COLTENE
COLTOSOL	FRASCO 38 GR	COLTENE
ADHESIVO ONE COAT BOND	FRASCO X 6 ML	COLTENE
SILICONA SPEEDEX CONDENSACION	KIT ESTUDIANTIL	COLTENE
SILICONA PRESIDENT ADICION	KIT X 900 ML	COLTENE
ENDOICE	FRASCO X 200 ML	HYGENIC
KIT DE GRAPAS PARA ENDODONCIA	KIT X 9 GRAPAS	HYGENIC
CONOS DE GUTAPERCHA	CAJA X 120	HYGENIC
FRESAS GATTES	KIT X 6 UNIDADES	MAILLEFER
FRESAS DE PEESO	KIT X 6 UNIDADES	MAILLEFER
LENTULOS	KIT X 4 UNIDADES	MAILLEFER
TIRANERVIOS	KIT X 10 UNIDADES	MAILLEFER
LIMAS K-FILE	KIT X 6 UNIDADES	MAILLEFER
LIMAS K-FLEXOFILE	KIT X 6 UNIDADES	MAILLEFER
LIMAS HEDSTROEM	KIT X 6	MAILLEFER

	UNIDADES	
FRESAS DE BATT	KIT X 6 UNIDADES	MAILLEFER
FRESA TRANSMETAL	UNIDAD	MAILLEFER
FRESA ENDOZEKRIA	UNIDAD	MAILLEFER
FRESA ZEKRIA	UNIDAD	MAILLEFER
CUCHARILLAS PARA ENDODONCIA	UNIDAD	MAILLEFER
ESPACIADORES PARA ENDODONCIA A25	UNIDAD	MAILLEFER
ESPACIADORES PARA ENDODONCIA A30	UNIDAD	MAILLEFER
ESPACIADORES PARA ENDODONCIA A40	UNIDAD	MAILLEFER
EXPLORADOR DE CONDUCTOS	UNIDAD	MAILLEFER
CONDENSADORES PARA ENDODONCIA	UNIDAD	MAILLEFER
PECURVADOR DE LIMAS	UNIDAD	MAILLEFER
CEMENTO TEMPORAL TEMPBOND		KERR
ADHESIVO OPTIBOND	FRASCO X 5 ML	KERR
HIDROXIDO DE CALCIO LIFE		KERR
FRESA ZEKRYA JET	UNIDAD	KERR
RESINA TETRIC	JERINGA 4 GR	VIVADENT
SELLANTE HELIOSEAL	FRASCO 8 ML	VIVADENT
RESINA TE-ECONOM	KIT 2 JERINGAS – ADHESIVO Y DES.	VIVADENT
RESINA TE –ECONOM	JERINGA 4 GR	VIVADENT
RESINA TETRIC CERAM	JERINGA 4 GR	VIVADENT
RESINA TETRIC FLOW	JERINGA 0.25 GR	VIVADENT
PUNTAS PARA ACABADO POLITIP	KIT X 6 UNIDADES	VIVADENT
PUNTAS PARA ACABADO ASTROPOL	KIT X 6 UNIDADES	VIVADENT

ASTROBRUSH	KIT X 6 UNIDADES	VIVADENT
RADIOGRAFIA KODAK INSIGHT	CAJA X 150 UNID.	KODAK
RADIOGRAFIA KODAK SPEED	CAJA X 100 UNID.	KODAK
RADIOGRAFIA PANORAMICA	CAJA X 10 UNID.	KODAK
RADIOGRAFIA INFANTIL	CAJA X 100 UNID.	KODAK
ANESTESIA ROXICAINA 2%	CAJA X 50 CARPULES	ROPSOHN
ANESTESIA PRICANEST 3%	CAJA X 50 CARPULES	ROPSOHN
ANESTESIA PRICANEST 4%	CAJA X 50 CARPULES	ROPSOHN
ANESTESIA ATOMIZADOR	FRASCO X 83 ML	ROPSOHN
ANESTESIA LIDOCAINA 2%	CAJA X 50 CARPULES	NEW STETIC
ALGODÓN EN ROLLO	PAQ. X 1000 ROLLOS	NEW STETIC
ALGODÓN EN ROLLO	PAQ. X 1000 ROLLOS	FARMACLINICOS
PUNTAS DE PAPEL	CAJA X 120	NEW STETIC
AMALGAMA CAPSULA NU ALLOY	UNIDAD	NEW STETIC
DURALPIN	CAJA X 50	NEW STETIC
AGUJAS TERUMO	CAJA X 100 UNID.	TERUMO
CUBETAS PARA FLUOR APLIGEL	CAJA X 25 PARES	MAYORDENT
IONOMERO CEMENTANTE MERON	KIT 15 GR	VOCO
IONOMERO CEMENTANTE MERON	KIT 35 GR	VOCO
ALVEODONT	FRASCO X 10 GR	PRODONT
GLUTARALDEHIDO BACTIXIDE	FRASCO X 1000 ML	PRODONT
GLUTARALDEHIDO BACTIXIDE	GALON	PRODONT

CEMENTO DE GROSSMAN C-GROSS	FRASCO X 10 GR	PRODONT
HIPOCLORITO DE SODIO ENZOHIP 5%	FRASCO X 120 ML	PRODONT
EUGENOL	FRASCO X 15 ML	PRODONT
HEMOSTATICO HEMODENT	FRASCO X 7 ML	PRODONT
MOMIFICANTE PULPAR MOMICIDE	FRASCO X 7 ML	PRODONT
OXIDO DE ZINC	FRASCO X 175 GR	PRODONT
PIEDRA POMEZ	LIBRA	PRODONT
FLUOR GEL	FRASCO X 500 ML	PRODONT
FLUOR GEL NEUTRO	FRASCO X 120 ML	PRODONT
HIDROXIDO DE CALCIO POLVO SIDCAL	FRASCO X 10 GR	PRODONT
HIDROXIDO DE CALCIO LECHADA DE CAL	FRASCO X 300 ML	PRODONT
PASTA PARA PROFILAXIS SYLKAPRO	FRASCO X 50 GR	PRODONT
XILOL	FRASCO X 15 ML	PRODONT
HIDROXIDO DE CALCIO QUICAL	KIT	INDENTAL
CEMENTO DE OXIFOSFATO LEE SMITH	KIT	INDENTAL
OXIDO DE ZINC	FRASCO X 175 GR	INDENTAL
EUGENOL MOYCO	FRASCO X 15 ML	INDENTAL
BARNIZ PARA CAVIDADES CAVITINE	FRASCO	INDENTAL
CERA BASE TROPICAL	CAJA X 18 LAMINAS	INDENTAL
AGUA DESTILADA	GALON	INDENTAL
FLUOR GEL	FRASCO X 120 ML	INDENTAL
FLUOR GEL	FRASCO X 480	INDENTAL

	CC	
FLUOR GEL	GALON	INDENTAL
DETARTROL	FRASCO X 60 ML	INDENTAL
ACETATO PARA PLACA MIORELAJANTE	UNIDAD	NACIONAL
ALGODONERA METALICA 2 TACOS	UNIDAD	NACIONAL
ALGODONERA METALICA 1 TACO	UNIDAD	NACIONAL
ANILLO DE COLADO 60 GR	UNIDAD	NACIONAL
ANILLO DE COLADO 90 GR	UNIDAD	NACIONAL
ANILLO DE COLADO 120 GR	UNIDAD	NACIONAL
BANDEJA METALICA PARA MODULO	UNIDAD	NACIONAL
CLEAND STAND	UNIDAD	NACIONAL
CUBETA METALICA CON TAPA PEQUEÑA	UNIDAD	NACIONAL
CUBETA METALICA CON TAPA MEDIANA	UNIDAD	NACIONAL
CUBETA METALICA CON TAPA GRANDE	UNIDAD	NACIONAL
ENCONTAINER	UNIDAD	NACIONAL
ESPATULA METALICA PARA YESO	UNIDAD	NACIONAL
ESPATULA PLASTICA PARA YESO	UNIDAD	NACIONAL
FRESERO REDONDO EN ACERO	UNIDAD	NACIONAL
FRESERO PLASTICO 72 FRESAS	UNIDAD	NACIONAL
FRESERO METALICO IMAN	UNIDAD	NACIONAL
MECHERO METALICO	UNIDAD	NACIONAL
TACO DE MORDIDA	UNIDAD	NACIONAL
ABREBOCAS PLASTICO	UNIDAD	NACIONAL
VISOR PROTECTION	UNIDAD	NACIONAL
RECOLECTOR 3.0 LT GUARDIAN	UNIDAD	NACIONAL
SOPORTE PARA GUARDIAN	UNIDAD	NACIONAL

ARCO DE YOUNG METALICO	UNIDAD	NACIONAL
HOJAS DE BISTURI No. 11	CAJA X 100 UNID	NACIONAL
HOJAS DE BISTURI No. 15	CAJA X 100 UNID	NACIONAL
HOJAS DE BISTURI No. 10	CAJA X 100 UNID	NACIONAL
GAFAS DE FOTOCURADO	UNIDAD	NACIONAL
GAFAS DE PROTECCION TRANSPARENTES	UNIDAD	NACIONAL
LOCETA DE VIDRIO	UNIDAD	NACIONAL
MACROMODELO RECIPLAST CON CEPILLO	UNIDAD	NACIONAL
CEPILLOS REDONDOS PARA LABORATORIO	UNIDAD	NACIONAL

PIMPOLLOS CARBURO	UNIDAD	NACIONAL
PRECURVADOR DE LIMAS	UNIDAD	NACIONAL
LIJAS METALICAS	PAQ. X 12	NACIONAL
LIJAS DE PAPEL	PAQ. X 100	DEEPACK
BANDA PORTAMATRIZ ¼	ROLLO	FEN
BANDA PORTAMATRIZ 3/16	ROLLO	FEN
CEPILLOS DE PROFILAXIS	CAJA X 144	FEN
AMALGAMA EPSILON 1 PORCION	PAQ. X 500 CAP	FEN
LIMADURA DE PLATA EPSILON	FRASCO ONZA	FEN
FRESAS DE DIAMANTE	UNIDAD	FEN

FRESAS DE DIAMANTE	UNIDAD	DTM
FRESAS DE DIAMANTE	UNIDAD	DIATECH
FRESAS DE DIAMANTE	UNIDAD	SS WHITE
FRESAS DE CARBURO FG	UNIDAD	SS WHITE
FRESAS DE CARBURO FG	UNIDAD	USA DTM
FRESAS DE CARBURO HP	UNIDAD	SS WHITE
FRESAS DE CARBURO HP	UNIDAD	USA DTM
ALGINATO CHROMAPRINT	BOLSA 454 GR	FEN
ALGINATO CROMATICO ALGIPRINT	BOLSA 454 GR	FEN
BOLSA PARA ESTERILIZAR BASICO	CAJA X 200	CROSSTEX
BOLSA PARA ESTERILIZAR ENDODONCIA	CAJA X 200	CROSSTEX
BOLSA PARA ESTEREILIZAR CIRUGIA	CAJA X 200	CROSSTEX
GASA PARA EXODONCIA	CAJA X 200	CROSSTEX
ADHESIVO PARA RESINA	FRASCO X 7 ML	PRIMEDENT
DESMINERALIZANTE	JERINGA 12 GR	PRIMEDENT
ONE STEP ORTHODONTIC – ADHESIVO PARA ORTODONCIA DE AUTO		PRIMEDENT
LIGHT CURE ORTHODONTIC – ADHESIVO PARA ORTODONCIA DE FOTO		PRIMEDENT
RESINA NANOHIBRIDA	JERINGA 4 GR	PRIMEDENT

RESINA MICROHIBRIDA	JERINGA 4 GR	PRIMEDENT
KIT RESINA MICRHIBRIDA	KIT X 4 JERINGAS	PRIMEDENT
KIT RESINA NANOHIBRIDA	KIT 4 JERINGAS	PRIMEDENT
KIT RESINA AUTO	KIT 15 GR	PRIMEDENT
CEMENTO TEMPORAL		PRIMEDENT
SELLANTE DE AUTOCURADO		PRIMEDENT
SELLANTE DE FOTOCURADO		PRIMEDENT
IONOMERO CEMENTANTE		PRIMEDENT
IONOMERO BASE INTERMEDIA		PRIMEDENT
KIT RESINA FLUIDA	KIT X 4 JERINGAS	PRIMEDENT
CEMENTO DE FOSFATO DE ZINC		PRIMEDENT
CEMENTO DE POLICARBOXILATO		MASTERDENT
ALGINATO HYDROGUM	BOLSA 500 GR	ZHERMACK
DETALLE	PRESENTACION	MARCA
ALGINATO ORTHOPRINT	BOLSA 500 GR	ZHERMACK
ALGINATO TROPICALGIN	BOLSA 500 GR	ZHERMACK
SILICONA ZETAPLUS		ZHERMACK
TAZA DE CAUCHO	UNIDAD	ZHERMACK
CONOS DE GUTAPERCHA	CAJA X 120	ENDOTEK
LIMAS PARA ENDODONCIA	CAJA X 120	ENDOTEK
LIMAS NITI S-FILE	CAJA X 6	SENDOLINE

LIMAS K-FLEXOFIL	CAJA X 6	SENDOLINE
LIMAS PRESERIE	CAJA X 6	SENDOLINE
BLANQUEAMIENTO NITE WHITE ACP	KIT	DISCUS DENTAL
BLANQUEAMIENTO DAY WHITE	KIT	DISCUS DENTAL
SILICONA SPLASH	KIT	DISCUS DENTAL
SEDA DENTAL CON CERA Y MENTA	ROLLO 250 MTS	ORALPLUS
SEDA DENTAL SIN CERA	ROLLO 250 MTS	ORALPLUS
SEDA DENTAL CON CERA Y MENTA	ROLLO 455 MTS	ORALPLUS
SEDA DENTAL SIN CERA	ROLLO 455 MTS	ORALPLUS
ENHEBRADORES	PAQ X 24	ORALPLUS
UNIFORMES ANTIFLUIDOS		NACIONAL

Productos que ofrece la empresa Dentmart

Tabla 17

Lista de equipos Dentmart Ltda.

DETALLE	PRESENTACION	MARCA
PIEZA DE MANO ESTÁNDAR – MINI PANA AIR	UNIDAD	NSK
MICROMOTOR MAS PIEZA RECTA	UNIDAD	NSK
CONTRA ANGULO	UNIDAD	NSK
ENDOMATE	UNIDAD	NSK
LOCALIZADOR DE APICE iPEX	UNIDAD	NSK
PROPHY – MATE	UNIDAD	NSK
SCALER AS200	UNIDAD	NSK
ULTRASONICO VARIOS	UNIDAD	NSK
MICROMOTOR QUIRURGICO SURGIC XT	UNIDAD	NSK
TURBINAS MINI – STANDARD	UNIDAD	NSK
KIT PIEZA DE MANO – MICROMOTOR – PIEZA RECTA – CONTRA ANGULO – SCALER	KIT	NSK
CONTRA ANGULO	UNIDAD	NAKAMURA
MICROMOTOR MAS PIEZA RECTA	UNIDAD	ELITE
PIEZA DE MANO GENERICA	UNIDAD	DTM
ELECTROBISTURI	KIT 7 PUNTAS	BONART
CAVITRON	KIT 1 PUNTA	BONART
INSERTOS PARA CAVITRON	UNIDAD	BONART
LAMPARA DE FOTOCURADO LED ALAMBRICA	UNIDAD	BONART
LAMPARA DE FOTOCURADO LED INALAMBRICA ART L3	UNIDAD	BONART
AUTOCLAVE AUTOMATICO 13.5 LTS	UNIDAD	SUNCLAVE

5 BANDEJAS

AUTOCLAVE SEMIAUTOMATICO 13.5 LTS 5 BANDEJAS	UNIDAD	SUNCLAVE
AMALGAMADOR DIGITAL	UNIDAD	MILLENIUM
AMALGAMADOR MANUAL	UNIDAD	GOLF
PROFIJET	UNIDAD	DTM
CAMARA INTRAORAL DE DIAGNOSTICO	UNIDAD	DTM
CAMARA INTRAORAL CON SOFTWARE	UNIDAD	DTM
LOCALIZADOR DE APICE STANDARD	UNIDAD	DTM
LOCALIZADOR DE APICE CON SOFTWARE	UNIDAD	DTM
LAMPARA DE BLANQUEAMIENTO DE PEDESTAL	UNIDAD	DTM
PISO ELECTRICO A4 CON 3 PUNTAS	UNIDAD	DTM
JERINGA TRIPLE CON 2 PUNTAS	UNIDAD	DTM
LAMPARA DE FOTOCURADO	UNIDAD	SUNLITE
LAMPARA DE FOTOCURADO LED	UNIDAD	JO SUAREZ
NEGATOSCOPIOS 2 CUERPOS	UNIDAD	JO SUAREZ
NEGATOSCOPIOS PARA UNIDADES	UNIDAD	USA
EQUIPO DE RAYOS X DE PARED DIGITAL ELITY	UNIDAD	DENTAL X RAY

DELANTAL DE PLOMO CON CUELLO	UNIDAD	NACIONAL
CUARTO OSCURO PARA REVELADO	UNIDAD	NACIONAL
LAMPARA DE FOTOCURADO INLAMBRICA RADII PLUS	UNIDAD	SDI
COMPRESOR 1 HP TANQUE NACIONAL	UNIDAD	SCHULZ
COMPRESOR 1 HP TANQUE IMPORTADO	UNIDAD	SCHULZ
COMPRESOR 2 HP	UNIDAD	SCHULZ
MOTOR COLGANTE 16.000 R.P.M	UNIDAD	SABILEX
MOTOR DE MESA 24.000 R.P.M	UNIDAD	SABILEX
BOMBILLO PARA LAMPARA DE FOTOCURADO	UNIDAD	DTM
BOMBILLO PARA LAMPARA DE FOTOCURADO	UNIDAD	USHIO
VIDRIOS REFLECTORES	UNIDAD	DTM
VALVULAS ON/OFF	UNIDAD	DTM
VALVULAS REGULADORAS	UNIDAD	DTM
VALVULAS VENTURI	UNIDAD	DTM
VALVULAS PILOTO	UNIDAD	DTM
VALVULAS PARA CAVITRON	UNIDAD	DTM
ACOPLES BORDEN METALICOS	UNIDAD	DTM
HOLDERS	UNIDAD	DTM
REDOSTATO	UNIDAD	DTM

MANGUERA PARA JERINGA TRIPLE	DTM
MANGUERA PARA PIEZA DE MANO	DTM
MANGUERA PARA PEDAL	DTM
FIBRAS PARA LAMPARA DE FOTOCURADO	DTM
FIBRAS DESECHABLES	DENTSPLY
UNIDAD ODONTOLOGICA PORTATIL TIPO TROPHY	
UNIDAD ODONTOLOGICA ELECTRICA 4 SERVICIOS PERFECT	JO SUAREZ
UNIDAD ODONTOLOGICA ELECTRICA 3 SERVICIOS EXTREME	JO SUAREZ
UNIDAD ODONTOLOGICA ELECTRICA 3 SERVICIOS COMPACT-PLUS	JO SUAREZ
MODULO UNIDAD ODONTOLOGICA 3 SERVICIOS	JO SUAREZ
UNIDAD ODONTOLOGICA ELECTRICA 4 SERVICIOS ELITE	INTERDENT
UNIDAD ODONTOLOGICA ELECTRONICA A1 MODELO AL398AA	ALEN

Portafolio Dentmart Ltda.

Anexo 3: Imágenes

Productos Odontológicos: Unidad odontológica, compresor odontológico de 1 Hp, resina para ortodoncia kit completo y roxicaina entre otros.



Figura 1: Unidad odontológica

(Ajaxdent ,2012)

Compresor odontológico de 1 hp, Roxicaina y Resina para ortodoncia kit completo.



Grafico 25 Productos Odontológicos

(Franco, 2012)

Productos Médicos: Silla de ruedas, pulsoxímetro, tapabocas desechables y guantes desechables entre otros.



Grafico 26 Productos Médicos

(Franco, 2012)

9. Bibliografía

Ajaxdent año 2012 recuperado el día 21 de mayo de la url

<http://www.ajaxdent.cn/medias//thumb/enb-AJ18-0.jpg>

Amaya, J (SF) Gerencia: Planeación y Estrategia. Pág. 50

Evisualreport (SF). Implantación del cuadro de mando integral en las PYMES. Párrafo 5.

Recuperado (2012-03-05). Recuperado de: <http://www.e-visualreport.com/Cuadro-de-Mando-Integral-Pymes.html>

Fenalco (2011). Así va el comercio. Párrafo. Recuperado (2012-03-02). Recuperado de:

<http://www.fenalco.com.co/contenido/2549/ASI%20VA%20EL%20COMERCIO...>

Lusthaus, C. (2002) Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño Págs. 53-54

Médicos generales Colombianos. (2008). Más datos claves. Párrafo. Recuperado (2012-03-05). Recuperado de:

<http://www.medicosgeneralescolombianos.com/Mensajes/Mas%20datos%20claves%20sobre%20España%20+%20Cartelera%20del%2031%20Mayo%20al%205%20Junio%202008.htm>

Ministerio de educación nacional. (2007). Odontólogos analizan su profesión. Párrafo 1-5.

Recuperado: (2012-03-02). Recuperado de:

<http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-120535.html>

Palomino, S. (2010) CIA world fact book, Ban Rep, FMI

Pérez, Rafael; Nieto, Velásquez; Andrés, Castellanos; Garzón, Vargas; Nury, Calixto; Rodríguez, Palacio; López, Vidal; López, (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones; Universidad EAN.

Robbins, S. (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional. Cuarta parte el sistema de la organización 5ª.Ed. Pág. 254.

Villegas, F.(2003) Evento Evolución, retos y perspectivas de las Pymes en Colombia
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, www.mincomex.gov.co.

UNIVERSIDAD

