

PLAN DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA ENSOBRAMATIC S.A.S.
MEDIANTE EL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES (MMGO)



Jorge Efraín González López

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Programa de Economía
Bogotá, D.C. 2013

PLAN DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA ENSOBRAMATIC S.A.S.
MEDIANTE EL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES (MMGO)

Jorge Efraín González López

Trabajo dirigido para optar al título de
Economista

Director

Andres Velasquez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Economía

Bogotá, D.C. 2013

Nota de Aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá D.C., 22 de JULIO de 2013

Agradecimientos

A todos mis compañeros de trabajo quienes me han compartido sus experiencias, su conocimiento y han apoyado firmemente todas las acciones requeridas para el desarrollo de este trabajo y el mejoramiento de nuestra empresa ENSOBRAMATIC S.A.S.

A mi familia, quienes siempre han apoyado y motivado mi desarrollo personal y profesional inculcándome el espíritu de progreso, superación y ética con el que abordé este reto académico.

A la Universidad por la formación y exigencia que realiza en sus programas académicos y que caracterizan a sus egresados como profesionales competitivos en el campo laboral.

Contenido

1-	Lista de Tablas.....	6
2-	Lista de Graficas.....	6
3-	Lista de Ilustraciones	7
4-	Glosario.....	8
5-	Resumen	10
6-	Introducción.....	11
7-	Ensobramatic SAS.....	12
8-	Identificación del Problema	24
9-	Gestión de Mercadeo.....	24
10-	Gestión Financiera.	24
11-	Innovación y Conocimiento.	25
12-	Logística.....	25
13-	Direccionamiento Estratégico.	25
14-	Objetivos	26
14.1	<i>Objetivo General</i>	26
14.2	<i>Objetivos Específicos</i>	26
14.2.1	Realizar el Plan de Intervención para el Direccionamiento Estratégico de Ensobramatic S.A.S.....	26
14.2.2	Realizar el Plan de Intervención para la Gestión Comercial; de Innovación y Logística.	26
14.2.3	Realizar el Plan de Intervención para la Gestión Financiera de Ensobramatic S.A.S.....	26
15-	Justificación.....	27
16-	Marco teórico.	28
17-	Marco Metodológico.	34
18-	Diagnóstico.....	36
19-	Plan de Intervención para Ensobramatic S.A.S.....	50
20-	Cronograma.	63
21-	Conclusiones.	64
	El Plan de Mejoramiento y el Modelo de Negocio planteado en este trabajo ya se encuentra en curso y cuenta con el apoyo incondicional de las directivas lo que permitirá obtener los resultados esperados.....	64
22-	Recomendaciones	65
23-	Bibliografía.....	¡Error! Marcador no definido.

1- Lista de Tablas

1. Tabla 1: Resultados de la Matriz MMGO.....	47
2. Tabla 2: Matriz de acciones Plan de Mejoramiento de Ensobramatic S.A.S...	58
3. Tabla 3: Tarifa mínima de mensajería.....	59
4. Tabla 4: Presupuesto Plan de Mejoramiento Ensobramatic S.A.S 2013.....	62

2- Lista de Graficas

1. Grafica 1: Distribución del Ingreso por Tipo de Servicio.....	19
2. Grafica 2: Razón Corriente Ensobramatic S.A.S.....	21
3. Grafica 3: Capital de Trabajo Ensobramatic S.A.S.....	22
4. Grafica 4: Ventas Ensobramatic S.A.S.....	23
5. Grafica 5: Nivel de Endeudamiento Ensobramatic S.A.S	23
6. Grafica 6: Rentabilidad Ensobramatic S.A.S	23
7. Grafica 7: Componentes Entorno Económico.	36
8. Grafica 8: Componentes Direccionamiento Estratégico.....	37
9. Grafica 9: Componentes Gestión de Mercadeo	38
10. Grafica 10: Componentes Cultura Organizacional	39
11. Grafica 11: Componentes Estructura Organizacional.....	39
12. Grafica 12: Componentes de Producción.....	40
13. Grafica 13: Componentes Gestión Financiera.....	40
14. Grafica 14: Componentes Gestión Humana.....	41
15. Grafica 15: Componentes Logística.....	42
16. Grafica 16: Componentes Asociatividad.....	43
17. Grafica 17: Componentes Comunicación e Información.....	44
18. Grafica 18: Componentes de Innovación y Conocimiento.....	45
19. Grafica 19: Componentes Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental.....	46
20. Grafica 20: Resultados Componentes MMGO.....	47

3- Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Planta de Ensobramatic S.A.S.....	12
Ilustración 2: Centro de Impresión Variable	13
Ilustración 3: Recepción.....	14
Ilustración 4: Salón de Negocios.....	14
Ilustración 5: Equipos de Impresión	16
Ilustración 6: Alistamiento Manual de Documentos.....	16
Ilustración 7: Equipo de Plegado y Auto Ensobrado.	17
Ilustración 8: Servicio de Administración de Envíos	17
Ilustración 9: Servicio de Logística e Inventarios.	18
Ilustración 10: Mapa del Concepto de la Estrategia.	28
Ilustración 11: Visión Perspectiva del Cliente.....	30
Ilustración 12: Clasificación de la Innovación.....	32
Ilustración 13: Diagnostico Financiero Estratégico.....	33
Ilustración 14: Red de Procesos Ensobramatic S.A.S.....	51
Ilustración 15: Diseño Gráfico de un Modelo de Negocio.....	53

4- Glosario

Competitividad: Es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en los términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado. (EMF)

Productividad: Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. (EPA)

Innovación: la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OSLO)

Know How: El Know-How (del inglés saber-cómo) o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores). (WIKIPEDIA)

Comisión Reguladora de Comunicaciones – CRC: Organismo encargado de promover la competencia y la inversión mediante la construcción de mercados competitivos, con el fin de proteger a los usuarios y generar condiciones que permitan la conectividad para que la población tenga acceso a la sociedad de la información. (CRC)

Operador de Mensajería Especializada o Expresa: Es la persona jurídica, habilitada por el Ministerio de Comunicaciones para ofrecer al público un servicio postal urgente con independencia de las redes postales oficiales de correo nacional e internacional, que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega. (Ley 1369 de 2009)

Modelo de Negocio Canvas: en inglés: *Business Model Canvas*— es una herramienta de modelo de negocio ideado por Alexander Osterwalder que, basado en el concepto «Canvas estratégico» de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, permite describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma. (WIKIPEDIA)

5- Resumen

Ensobramatic S.A.S., es una Pyme Colombiana con catorce (14) años de experiencia en el mercado logístico, dedicada principalmente a la impresión variable de alto volumen y alistamiento de documentos como cartas, facturas, extractos, entre otros.

Su sede se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, con una planta física de 1.400 metros cuadrados, veintitrés (23) empleados administrativos vinculados de manera directa y más de cuarenta (40) operarios con contratos por prestación de servicio. Su infraestructura técnica consta de siete (7) equipos de impresión de alto volumen, cuatro (4) máquinas de plegado y ensobrado automático, tres (3) servidores y veinticuatro (24) equipos de cómputo.

Ensobramatic S.A.S., genero ventas para el 2011 por valor de \$ 2.319.518.843 millones de pesos, sus mayores gastos se concentran en la compra de papelería principal insumo para la impresión de documentos y el pago del personal de alistamiento quienes realizan el terminado de todos los documentos impresos. Su actividad comercial es casi nula y el pareto de ingresos se concentra en cuatro (4) de los treinta (30) clientes a los que actualmente presta sus servicios.

Durante el segundo semestre de 2012 se aplicó el MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión en las Organizaciones), el cual identificó las principales debilidades en la Gestión Financiera y de Mercadeo. Estas se constituyen en el eje principal del Plan de Intervención de Ensobramatic S.A.S para el 2013 y cuyo resultado deberá ser un Modelo de Negocio rentable y sostenible.

6- Introducción

Este trabajo es producto de una reconocida necesidad de la empresa ENSOBRAMATIC S.A.S para desarrollar acciones administrativas académicamente sólidas, lo cual facilitó la recolección de información mediante entrevistas directas con los responsables de cada área y el suministro de información para la ejecución del diagnóstico.

Durante el segundo semestre de 2012 se aplicó el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), cuyos resultados permitieron identificar las debilidades en Mercadeo y Financiera así como el planteamiento del Plan de Intervención que se ejecutará durante el 2013 para el fortalecimiento de estos procesos.

7- Ensobramatic SAS

7.1 Presentación de la empresa.

Es una empresa con reconocimiento en el mercado documental colombiano fundada en 1998, presta servicios integrales de comunicación escrita, con tecnología aplicada a procesos de impresión, alistamiento, administración de envíos y publicación de documentos electrónicos mediante un modelo de gestión documental efectivo.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la Cl 51 No 17 21 y cuenta con una planta de más de 1.300 mts². La sede cuenta con esquemas y protocolos de seguridad para el acceso de funcionarios y visitantes. Lo que nos permite brindar confidencialidad y seguridad a los procesos que realizamos para nuestros clientes.



Ilustración 1: Planta de Ensobramatic S.A.S

7.2 Misión.

Somos el aliado estratégico de nuestros clientes, brindando servicios integrales de comunicación escrita, con tecnología de punta aplicada a procesos de impresión, alistamiento, administración de envíos y publicación de documentos electrónicos mediante un modelo de gestión documental efectivo. Velando por su buen nombre y permitiéndole enfocar sus esfuerzos en su verdadero objeto social. Enmarcado dentro de un excelente servicio y el mejoramiento continuo de la calidad.



Ilustración 2: Centro de Impresión Variable

7.3 Visión.

Ensobramatic S.A.S. Será reconocida en el mercado colombiano como una compañía de estructura plana, competente, ágil y flexible, enfocada a solucionar las necesidades del cliente de manera integral



Ilustración 3: Recepción.



Ilustración 4: Salón de Negocios.

7.4 Política de Calidad.

Ensobramatic S.A.S., establece como compromiso principal ser un generador de valor para sus clientes, mediante la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad, la fidelización, compromiso y respeto con sus proveedores como integrantes vitales de la cadena de servicio. De igual manera, es compromiso de Ensobramatic S.A.S., facilitar el crecimiento profesional de sus colaboradores en pro del crecimiento conjunto de la organización, garantizando el bienestar de sus familiares y generando un constante sentido de pertenencia por la organización, para que de esta forma se logre el crecimiento financiero de la empresa y de sus accionistas, todo esto dentro de un marco legal.

7.5 Productos.

7.5.1 Impresión

Cuenta con una capacidad instalada en impresión láser monocromática de 49.860 hojas por hora. Puntualmente nuestros servicios son: Manejo de archivos planos; Combinación de documentos; Suministro y diseño de papelería comercial con tintas litográficas y flexo grafía digital; Impresión simplex o dúplex, aplicada a cartas, extractos, estados de cuenta, impresos publicitarios, formularios y papelería comercial en general.

7.5.2 Alistamiento

Alistamiento de documentos tanto manual como automático, Plegado en “c” o “z”; Ensobrado automático y/o manual; Auto-ensobrado; Embolsado con sellado al calor; Pegue de rótulos, guías de mensajería y adhesivos en general; Clasificación y sectorización de documentos; Ensamble de piezas especiales y Outsourcing de personal para proyectos especiales.



Ilustración 5: Equipos de Impresión



Ilustración 6: Alistamiento Manual de Documentos



Ilustración 7: Equipo de Plegado y Auto Ensobrado.

7.5.3 Administración de la Distribución.

A través de alianzas estratégicas con las empresas líderes en el mercado de mensajería a nivel nacional, logramos integrar este servicio a nuestro portafolio, regularlo y customizarlo a la medida de las necesidades de nuestros clientes.



Ilustración 8: Servicio de Administración de Envíos

7.5.4 Logística.

Prestamos el servicio de almacenamiento, administración de inventarios, alistamiento, transporte y distribución de mercancía a lo largo de toda la cadena de suministros, orientada a ejecutar de la manera eficiente el proceso logístico y así asegurar la satisfacción del cliente.



Ilustración 9: Servicio de Logística e Inventarios.

7.6 Tipificación de la empresa.

Razón social ENSOBRAMATIC SAS.

Nit 830.043.262-9

CIIU Registrado en la matrícula de Cámara: 6042 Transporte Intermunicipal de Carga por Carretera; 6412 Actividades de Correo distintas de las actividades postales nacionales y 9309 Otras de actividades de Servicio.

Clasificación.

- Según su actividad: Servicios.
- Según su procedencia de capital: Privada.

- Según su forma jurídica: Sociedad Anónima Simplificada.
- Según su tamaño: Pequeña.
- Según su ámbito actuación: Nacional.

Teniendo en cuenta que Ensobramatic S.A.S tiene diversificación en su portafolio de servicios, es importante tener en cuenta la distribución de sus ingresos de cara al análisis de los resultados del MMGO. Es así, como se puede determinar que la mayor captación de ingresos deriva de las operaciones de alistamiento con un 43% de los ingresos, seguida de impresión con un 35% y administración de envíos con el 21%. El servicio de Logística está en implementación actualmente y sus ingresos aún no son significativos.

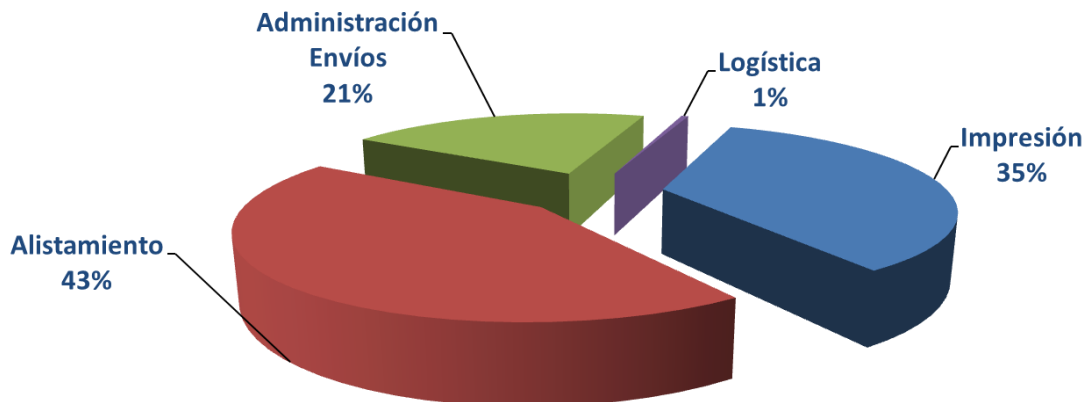


Gráfico 1. Distribución del Ingreso por Tipo de Servicio.

Estas cifras toman sentido, teniendo en cuenta que Ensobramatic S.A.S. nació como una empresa de alistamiento en 1998 y por ende su Know How se concentra en este tipo de servicio. Posteriormente en el 2005 implemento el servicio de impresión el cual se mantuvo con buenas expectativas hasta el 2010, año en el que entra en vigencia la Ley Postal 1369 de 2009 y que establece una tarifa mínima para los servicios de distribución, lo cual genero un efecto predatorio

sobre las tarifas de impresión del mercado y que se analizará con mayor detalle a lo largo de este trabajo.

El servicio de administración de envíos se realiza a través de operadores postales debidamente licenciados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, este servicio por ser outsourcing y por tener una tarifa mínima desde el 2010 tienen unos costos de operación muy altos que afectan la rentabilidad del modelo de negocio actual de Ensobramatic S.A.S.

Todas estas actividades hacen parte de la cadena de valor del sector postal y se pueden evidenciar en el Informe preliminar del mercado postal en Colombia realizado por la CRC en el 2010 y el cual menciona en uno de sus apartes *“...Sin embargo, los operadores particulares han sabido enfrentar esta situación diversificando su producto y especializándose en actividades específicas de la cadena de valor del negocio. En el upstream han encontrado oportunidades en actividades de **impresión**, **empaques**, administración de casilleros postales, etc. Mientras que en el downstream algunos se han orientado hacia el **transporte**, la **logística** y los servicios de pago y recolección de correo. También se ha aprovechado la expansión de los privados para incorporar actividades paralelas: giros, ventas al detal, servicios de telecomunicaciones, etc...”* respecto al mercado el informe menciona *“En general, el sector se ve sujeto a cambios fundamentales en la concepción misma del negocio que afectan así mismo su competitividad frente a un mercado sujeto a competencia externa por parte de numerosos sustitutos. Se destacan como principales cambios los siguientes: (i) el paso de modelos de comunicación física a modelos donde la misma es híbrida y se procesa de forma electrónica en la mayor porción de sus etapas; (ii) aumento de la complejidad en el envío de objetos requiriendo procesos más complejos de logística y administración de inventarios, (iii) aprovechamiento de la capilaridad de la red postal integrando otros servicios financieros adicionales a los giros en un modelo de banco postal –desarrollado directamente o en asocio con el sector*

bancario según lo permita la legislación en cada país-, (iv) consolidación de actores globales en el sector” (CRC)

Ensobramatic SAS es una Pyme que presenta unos indicadores financieros que pueden apalancar el Plan de Intervención que se presenta en este trabajo, su razón de corriente muestra una tendencia positiva lo que implica una buena capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo.

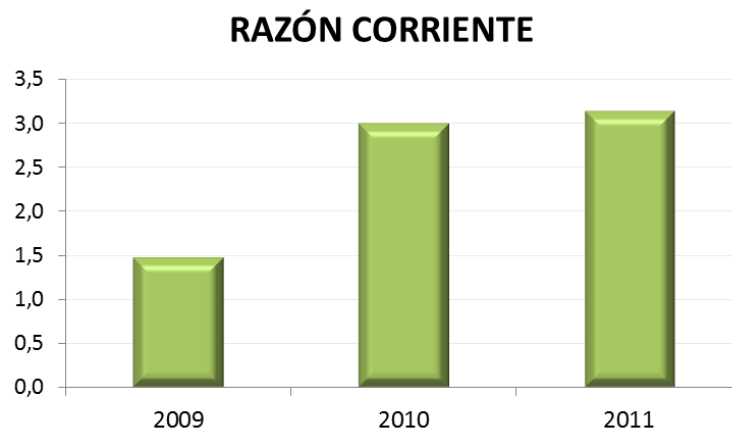
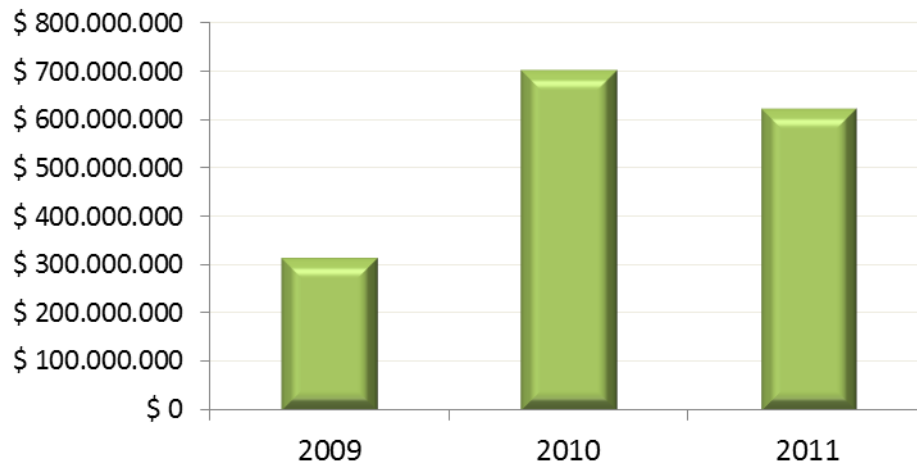


Grafico 2. Razón Corriente Ensobramatic SAS.

Cuenta con un capital de trabajo adecuado y está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo atender contingencias de efectivo, esto favorece las necesidades de inversión del Plan de Intervención ya que un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y terminaría afectando la adecuada prestación de los servicios y la estabilidad financiera de la organización.

CAPITAL DE TRABAJO

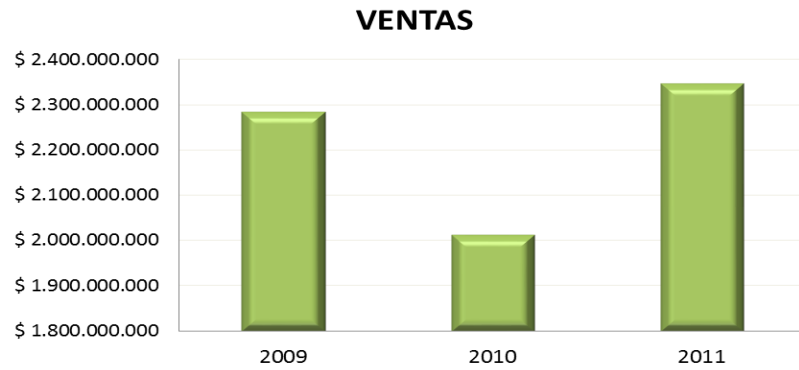


Grafica 3. Capital de Trabajo Ensobramatic SAS.

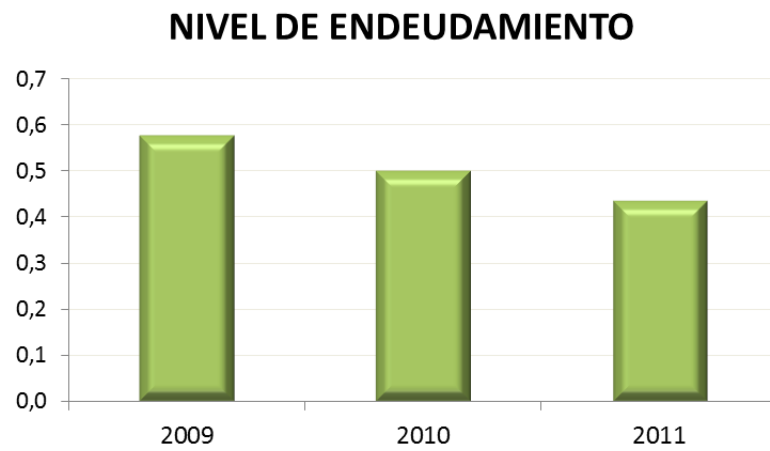
Las ventas de la organización se han mantenido cerca de los 2.000 millones de pesos por año, para el 2011 se presentó un incremento del 17% con respecto al 2010 equivalente a 332 millones de pesos. Este incremento obedeció al desarrollo de un modelo de alistamiento bajo la modalidad in house que genero ingresos recurrentes del orden de los 40 millones de pesos mensuales y a la consecución de un negocio de alistamiento de kits escolares que genero un ingreso adicional de 60 millones de pesos para el 4Q 2011.

El nivel de endeudamiento ha ido disminuyendo de manera significativa, situación que muestra un buen manejo de las obligaciones y aumenta la calificación de Ensobramatic S.A.S en caso de requerir financiación para proyectos de inversión de mediano y largo plazo.

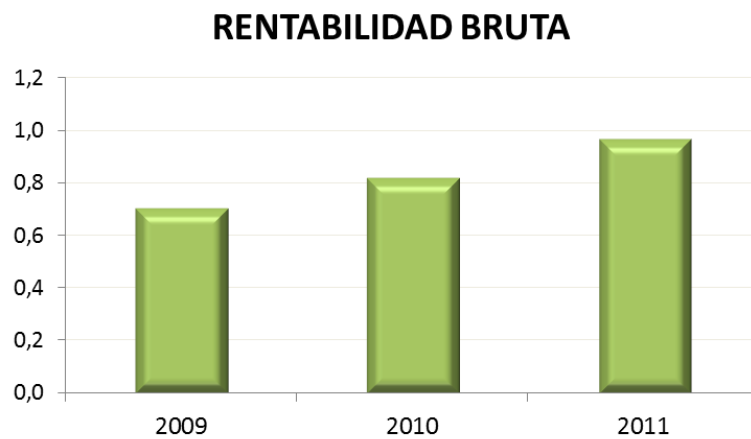
El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Este indicador también refleja una tendencia positivo en el periodo evaluado.



Grafica 4. Ventas Ensobramatic SAS.



Grafica 5. Nivel de Endeudamiento Ensobramatic SAS.



Grafica 6. Rentabilidad Ensobramatic SAS.

8- Identificación del Problema

Al aplicar el MMGO se identifica que Ensobramatic S.A.S se encuentra clasificado en un estadio 2 principalmente, sin embargo hay un componente que se encuentran en el estadio 1 y otros que están en el 2 pero requieren desarrollo y que se requieren trabajar con prioridad en el Plan de Intervención 2013.

9- Gestión de Mercadeo.

La organización ha desarrollado su actividad comercial de manera empírica y sin ninguna metodología, no cuenta con personal de ventas ni con ningún direccionamiento de tipo comercial. Desconoce la acción de una investigación de mercados y los intentos de implementación del área de ventas han fracasado por la falta de personal capacitado y la carencia de una estrategia de ventas.

Las ventas que se han producido en el periodo objeto de este análisis, obedecieron principalmente a la gestión del Gerente General con referidos de clientes actuales.

10- Gestión Financiera.

Esta actividad ha estado en cabeza de la Gerencia General y al igual que la Gestión de Mercadeo no ha seguido ningún lineamiento ni estrategia clara. Sus indicadores aunque positivos no reflejan una planeación y las inversiones realizadas no están en función de un plan estratégico lo que ha llevado a que se pierda oportunidad de ingresos y a realizar compras que no generan retorno de la inversión.

11- Innovación y Conocimiento.

La innovación contribuye al aumento de la competitividad y productividad de una organización y para este caso en particular, es un factor relevante que está atado a la Gestión Comercial y a la reducción de costos de operación.

12- Logística.

Este concepto se encuentra en desarrollo y solo hasta el año 2012 se empezó a involucrar a la operación de Ensobramatic S.A.S como un factor clave de generación de nuevos ingresos.

13- Direccionamiento Estratégico.

Estos resultados se hacen evidentes por la falta de un Direccionamiento Estratégico que permita enfocar las acciones en el mediano y largo plazo y que permita llevar a la organización a un estadio 3. Por esta razón hará parte del Plan de Intervención del 2013.

14- Objetivos

El presente trabajo identifica los objetivos a cumplir producto de la implementación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO)

14.1 Objetivo General.

Formular un Plan de Intervención para Ensobramatic SAS en los procesos de menor calificación según el Modelo MMGO y que corresponden a Gestión Comercial; Finanzas; Innovación; Logística y Direccionamiento Estratégico S.A.S.

14.2 Objetivos Específicos.

14.2.1 Realizar el Plan de Intervención para el Direccionamiento Estratégico de Ensobramatic S.A.S.

14.2.2 Realizar el Plan de Intervención para la Gestión Comercial; de Innovación y Logística.

14.2.3 Realizar el Plan de Intervención para la Gestión Financiera de Ensobramatic S.A.S

15- Justificación

Una empresa debe planear y determinar cuál es su PRODUCTO o servicio ¿Qué Ofrece? Un MERCADO al cual quiere vender su producto ¿A Quién? Y un MODELO DE NEGOCIO que determine ¿El Cómo? Con estas variables resueltas podrá ejecutar su operación adecuadamente. Sin embargo, la velocidad con la que evolucionan los mercados, los cambios regulatorios, las tendencias mundiales y hasta las condiciones de la economía nacional afectan continuamente estas variables y por ende impactan de manera directa la estabilidad de una Organización.

Para la empresa es importante tener la capacidad de adaptarse a los cambios e implementar modelos operativos y de negocio flexibles que le permita reaccionar de manera oportuna a los nuevos requerimientos del mercado. Al aplicar una herramienta de diagnóstico como el MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión en las Organizaciones) se podrán identificar los procesos de mayor debilidad y enfocar las respectivas acciones de mejoramiento para que su Modelo de Negocio sea eficiente y rentable.

Por otra parte, la Universidad EAN ha sido reconocida por el apoyo a la actitud emprendedora de sus egresados y la contribución al desarrollo económico y social de los pueblos. Para esto, ha formado profesionales que están en la capacidad de aplicar sus conocimientos a problemáticas reales de las empresas colombianas tal como se presenta en la situación de Ensobramatic S.A.S La oportunidad de aplicar soluciones académicas y prácticas que den resultados tangibles a una problemática real, es la mejor manera de mostrar la importancia que tiene la educación formal en el desarrollo de la industria.

Por lo anterior este trabajo representa un reto personal para mi formación como Economista el cual espero afrontar con el apoyo de la Universidad EAN.

16- Marco teórico.

Para este trabajo se tendrá como referencia los conceptos relacionados con la Dirección Estratégica; La Gestión Comercial; Finanzas; Innovación y Logística.

16.1 Dirección Estratégica.

“es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.” (Cali)

La organización requiere que todas sus actividades se encuentren alineadas y estén orientadas hacia un mismo objetivo.

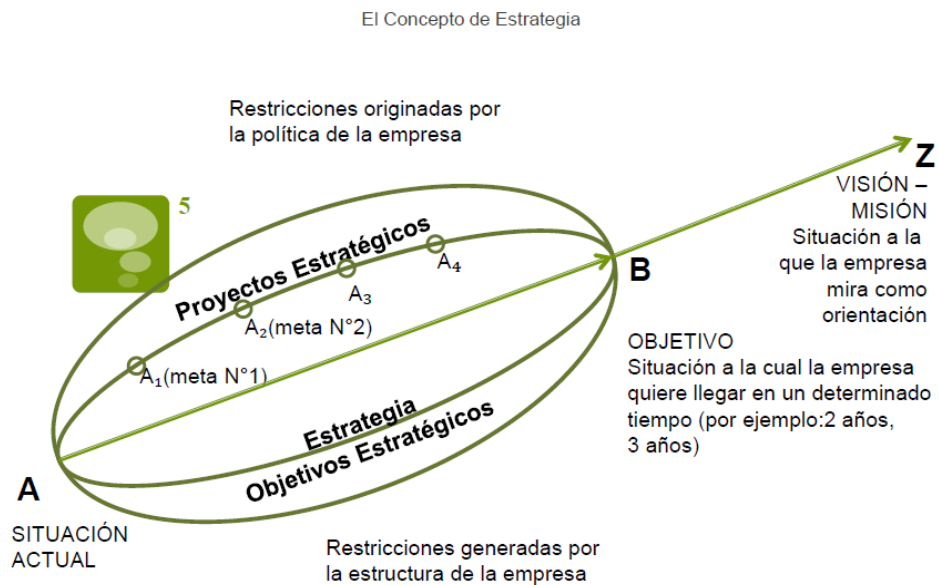


Ilustración 10: Mapa del Concepto de la Estrategia.

(CCB, 2011)

En la Ilustración se identifica la situación actual con la letra “A”, la situación objetivo con la letra “B”, unas acciones a “A1; A2 y A3” que corresponden a los objetivos estratégicos y una situación “Z” que identifica la Misión y Visión de la empresa. Realizando una homologación de este mapa a la situación de Ensobramatic S.A.S., podríamos identificar las siguientes acciones:

- Situación actual A: Corresponde al diagnóstico obtenido con la aplicación del MMGO.
- Acción A1: Realizar el Plan de Intervención para el Direccionamiento Estratégico de Ensobramatic S.A.S.
- Acción A2: Realizar el Plan de Intervención para la Gestión Comercial; de Innovación y Logística.
- Acción A3: Realizar el Plan de Intervención para la Gestión Financiera de Ensobramatic S.A.S
- Situación Objetivo B: Corresponde a los resultados esperados para la Gestión Comercial; de Innovación; Financiera y Logística.
- Situación Z: Se identifica como la Misión y Visión de Ensobramatic S.A.S y permite alinear las acciones dentro de la organización para que estén en coherencia con el Direccionamiento Estratégico.

Bajo el concepto de Direccionamiento Estratégico se pretende integrar todas las acciones del Plan de Intervención en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos.

16.2 Gestión Comercial.

El *marketing* o mercadeo puede definirse como “el proceso por el cual empresas generan interés para sus productos o servicios por parte de los clientes”. (Colmenares, 2011)

Para obtener este interés es importante identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y desarrollar acciones para la gestión comercial como se identifica en la siguiente ilustración.

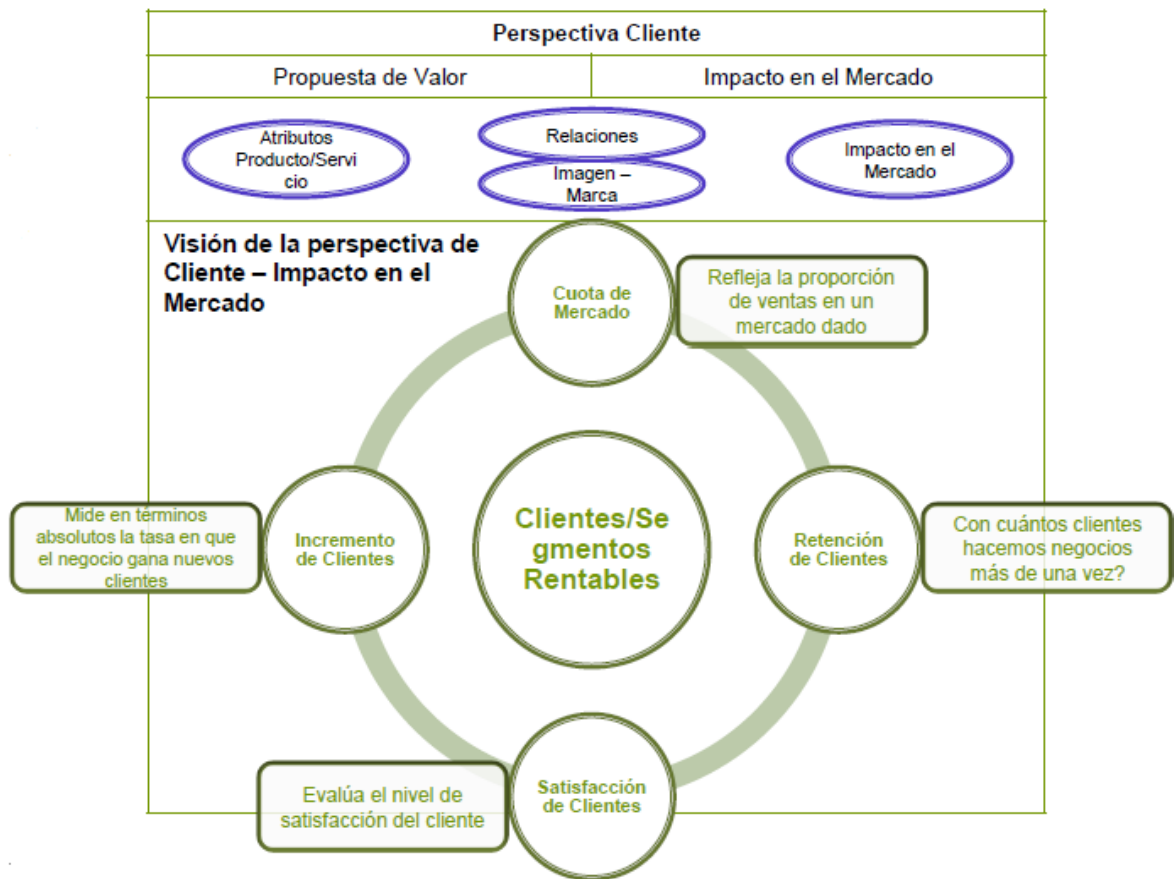


Ilustración 11: Visión Perspectiva del Cliente.

(CCB, 2011)

16.3 Gestión Logística.

“Ante el desarrollo del consumo interno, las posibilidades que abren los acuerdos comerciales y los nuevos escenarios de competencia para las empresas, el sector de logística tiene nuevos retos y oportunidades. La tendencia es clara, operadores más focalizados que deben crecer y fortalecer sus servicios”.
(dinero, 2012)

La logística es un concepto bastante amplio que incluye actividades como:

- Almacenaje y Administración de Inventarios.
- Abastecimiento sincronizado de líneas de producción.
- Importaciones y exportaciones aéreas, marítimas y terrestres.
- Consolidación de carga de importación y exportación.
- Servicio integrado de despacho aduanal.
- Diseño y administración de redes de distribución.
- Procesos de confirmación de entregas.
- Embalaje y etiquetado de productos.
- Montaje de kits.

Es importante que Ensobramatic determine las actividades que le apliquen de acuerdo a su actividad comercial y segmento de mercado, generar una solución de Logística Especializada puede ser el camino hacia el desarrollo de un servicio generador de valor para los clientes y por ende el aumento de los ingresos de la organización.

16.4 Gestión de la Innovación.

La gestión de la innovación es un factor base de la productividad y la competitividad que brinda la dinámica necesaria para la prestación de sus servicios de manera eficiente y rentable.

Una organización innovadora debe tener en su ADN esa cultura, la cual incide en procesos, productos, modelos de negocio y canales de comunicación y distribución, entre otros, y con ello logra desde reducir costos hasta impulsar el crecimiento de diversas maneras con nuevas fuentes y clientes. (dinero, 2012)

Su clasificación está en función de su origen y su aplicabilidad y se puede resumir en el cuadro adjunto.

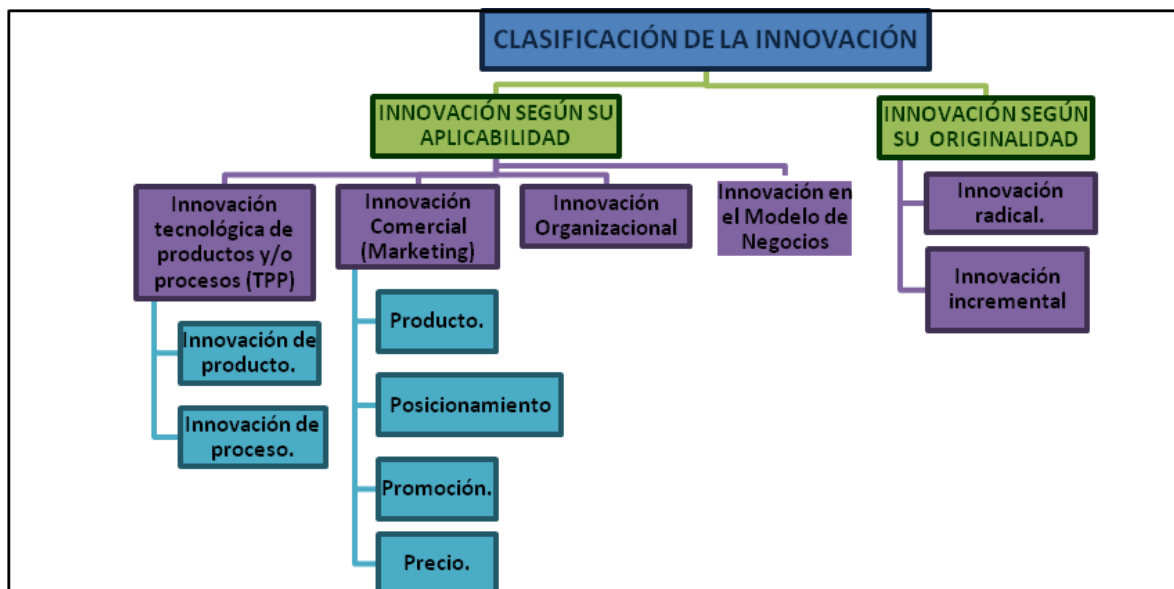


Ilustración 12: Clasificación de la Innovación.

(CCB, 2011)

La innovación aplica totalmente al Plan de Intervención de Ensobramatic y será fundamental en todas las acciones de este trabajo.

16.5 Gestión Financiera.

“Para valorar positivamente las realizaciones gerenciales se requiere que las organizaciones, sean excelentes como lugar para invertir, trabajar, comprar y suministrar bienes y servicio...”. (Martinez, 2005)

La gestión financiera es de gran importancia para las organizaciones ya que deben administrar eficientemente los recursos para que el negocio de Modelo de Negocio sea rentable.

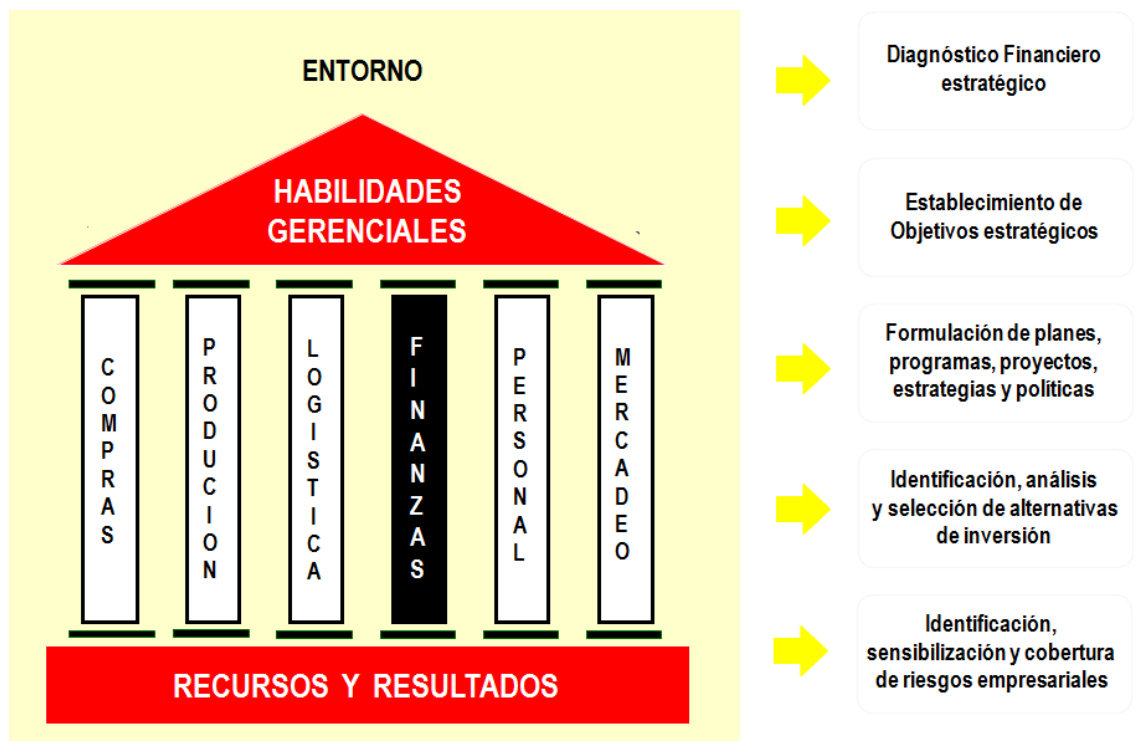


Ilustración 13: Diagnostico Financiero Estratégico.

(Martinez, 2005)

17- Marco Metodológico.

Este Plan de Mejoramiento tiene como marco la aplicación del Modelo MMGO la cual ha sido aplicada con éxito en 127 Pymes Colombianas y constituye una herramienta de diagnóstico ajustada al mercado empresarial de nuestro país. Así mismo, se abordarán estudios y regulación del mercado aplicables al sector postal y logístico en donde opera Ensobramatic S.A.S., tales como La Ley Postal 1369 del 2009 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; El Análisis Preliminar del Mercado Postal realizado por la Comisión Reguladora de Comunicaciones (CRC) en 2010; El Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder y El programa Bogotá Innova de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) del 2011.

El Modelo MMGO es una herramienta de diagnóstico basada en un análisis psicométrico con el método de Alfa de Cronbach y la Correlación de Pearson que permite identificar el nivel de asociación entre dos variables y su puntuación son directamente proporcionales y significativas al 99% y al 95%.

Este modelo evalúa quince (15) variables de las organizaciones, de las cuales trece (13) aplicaban para Ensobramatic S.A.S., cada variable se clasifica en estadios de cuatro (4) niveles de acuerdo al cuartil en que se ubiquen las respectivas mediciones, siendo su clasificación de menor a mayor así: Estadio 1: 0-25; Estadio 2: Mayor a 25 – 50; Estadio 3: mayor a 50 – 75 y Estadio 4: mayor a 75 – 100. Cada estadio se divide a su interior en tres (3) niveles I = Iniciado; D = En Desarrollo y M = Maduración.

La medición se realiza con una matriz que consta de una serie de descriptores por cada variable y se califica ubicando el número uno (1) en el Estadio y Nivel que corresponda a la situación real de la organización, de esta manera se genera una ponderación y así se obtiene el estadio de cada variable y

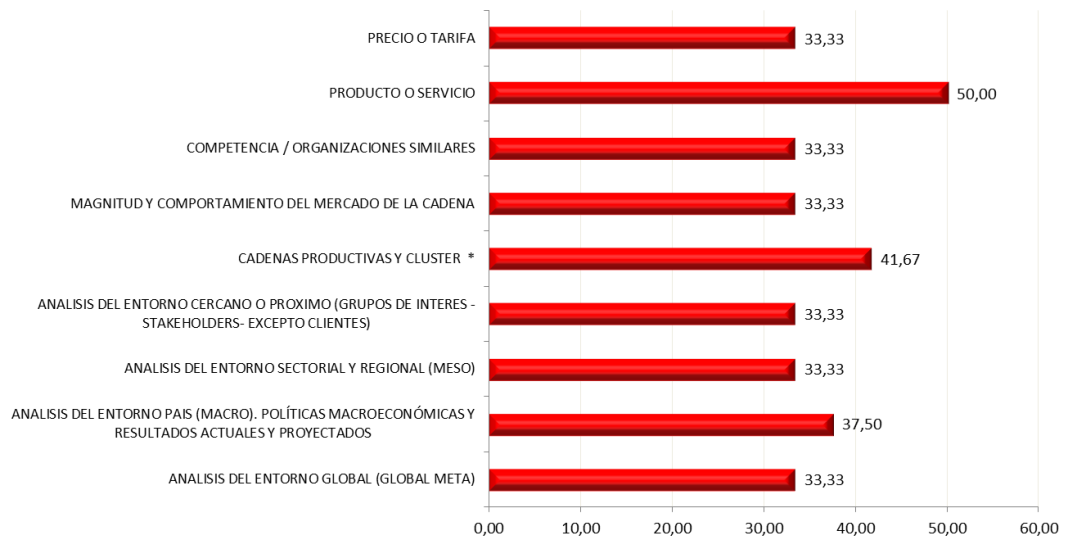
permite diagnosticar las debilidades y fortalezas de la organización, permitiendo enfocar los esfuerzos en aquellas variable de menor estadio.

La recolección de la información se realizó durante el segundo semestre del 2012, utilizando fuentes primarias como entrevistas con los dueños de los procesos, consulta de informes y reportes disponibles, los cuales fueron analizados y debatidos por los Directivos de Ensobramatic SAS incluyendo el grupo consultor para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

18- Diagnóstico.

El MMGO fue aplicado durante el segundo semestre del 2012 por la Gerencia de Desarrollo de Empresarial de Ensobramatic S.A.S., obteniendo los siguientes resultados por cada una de las 13 variables.

18.1 Análisis del Entorno Económico.

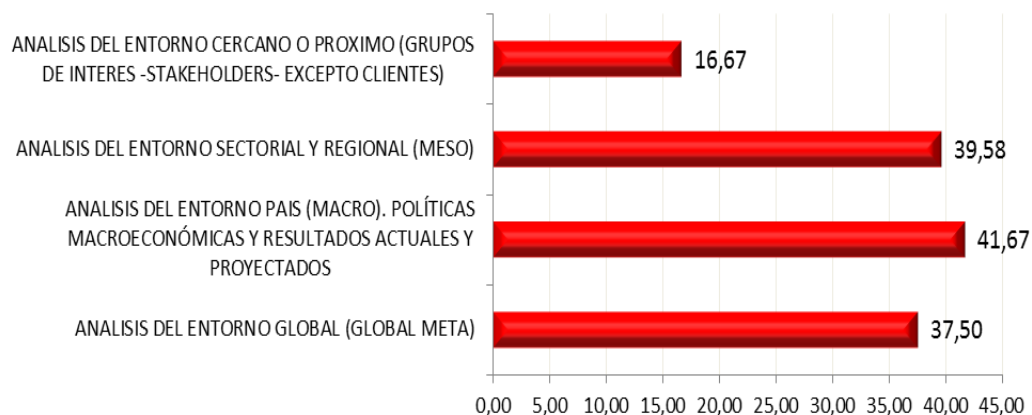


Grafica 7. Componentes Entorno Económico.

Resultados:

Los componentes del entorno económico se ubican principalmente en el estadio 2, cuartil mayor a 25 – 50, siendo la mayor fortaleza el conocimiento del producto o servicio, esto debido a la experiencia de más de trece (13) años en el mercado. Sin embargo se requiere un mayor nivel de formalidad en el análisis del entorno.

18.2 Análisis del Direccionamiento Estratégico.



Grafica 8. Componentes Direccionamiento Estratégico.

Resultados.

Tres (3) aspectos de este componente se encuentra en el estadio 2 y uno (1) se encuentra en el estadio 1. Estos resultados representan una debilidad de alto impacto para Ensobramatic, toda vez que es el componente que dirige la empresa y marca los lineamientos que darán la sostenibilidad del Modelo de Negocios.

Recomendaciones.

- Asignar esta responsabilidad a un área específica y plantear claramente sus objetivos y funciones.
- Promover la cultura de la investigación para análisis del mercado.
- Establecer y liderar las acciones del Plan de Intervención.
- Realizar seguimientos formales al Plan de Intervención con seguimiento y compromiso de la Gerencia General.

18.3 Gestión de Mercadeo.



Gráfica 9. Componentes Gestión de Mercadeo.

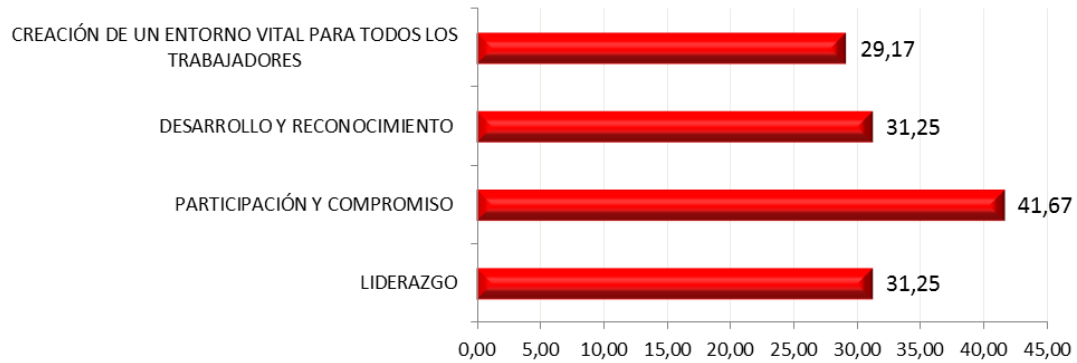
Resultados.

Este componente se encuentra principalmente en el estadio 1, siendo un foco claro de las acciones del Plan de Mejoramiento. Es evidente que Ensobramatic no cuenta con una estructura comercial definida.

Recomendaciones

- Definir una estrategia comercial para el 2013.
- Documentar el proceso de ventas.
- Establecer el equipo de trabajo requerido para ejecutar la estrategia.
- Establecer los indicadores de gestión.
- Realizar mediciones periodicas de los resultados.

18.4 Cultura Organizacional

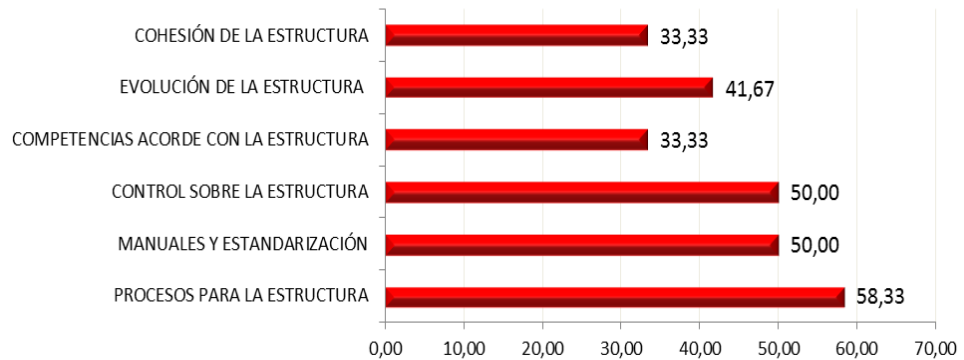


Grafica 10. Componentes Cultura Organizacional.

Resultados:

En este componente se identifica como aspecto relevante y en favor de Ensobramatic su participación y compromiso, resultado de organización de equipos de trabajo y participación activa en el alcance de objetivos.

18.5 Estructura Organizacional.



Grafica 11. Componentes Estructura Organizacional.

Resultados:

Este componente se clasifica en el estadio 2, siendo las competencias del recurso humano el aspecto de mayor debilidad. Lo anterior, debido a que el personal de Ensobramatic en su mayoría es mano de obra poco calificada.

18.6 Producción

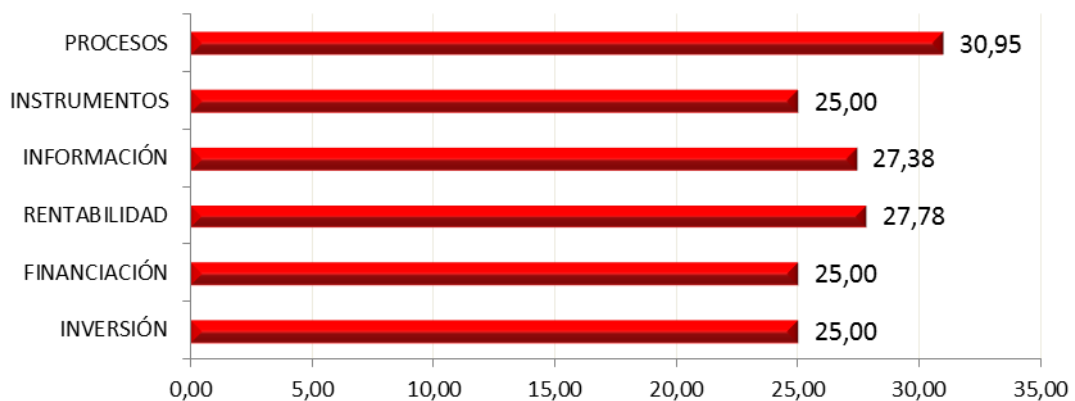


Grafica 12. Componentes Producción.

Resultados.

El proceso de producción es el que refleja el *know how* de Ensobramatic, razón por la cual existe algunas variables que se califican en estadios 2 y 3, sin embargo los puntos ubicados en el estadio 1 deben ser trabajados y complementados con las acciones del para el Plan de Intervención.

18.7 Gestión Financiera



Grafica 13. Componentes Gestión Financiera.

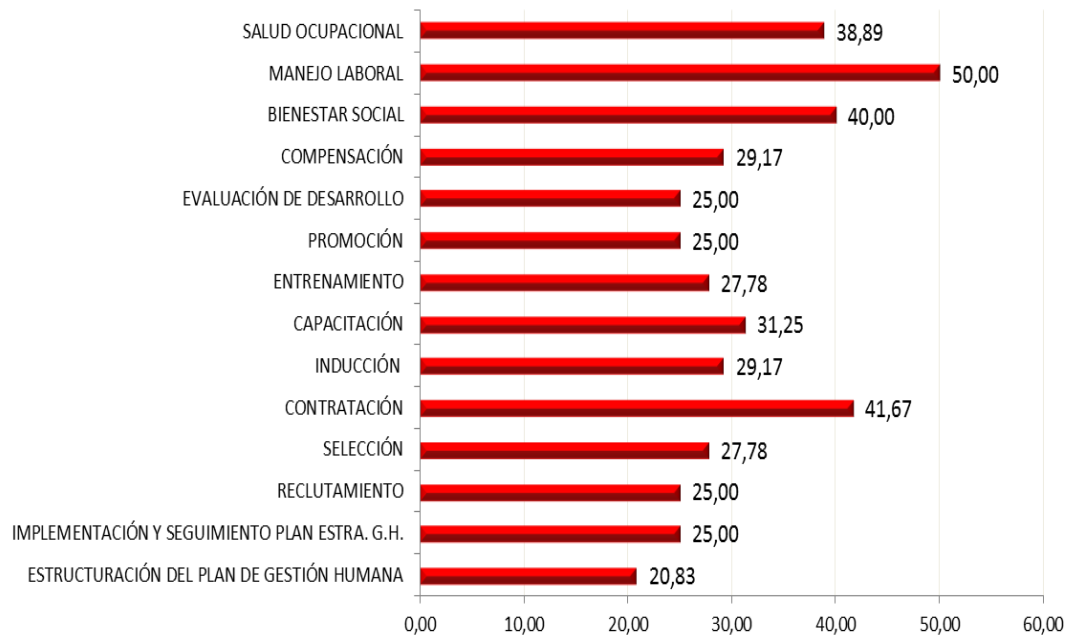
Resultados.

El apalancamiento de una organización requiere un buen flujo de caja, razón por la cual es necesario que el Plan de Intervención este respaldado desde el punto de vista la inversión y mantenimiento.

Recomendaciones

- Elaborar y gestionar un presupuesto para el 2013.
- Asignar los recursos requeridos para el Plan de Intervención.
- Determinar la viabilidad del Plan.

18.8 Gestión Humana



Gráfica 14. Componentes Gestión Humana.

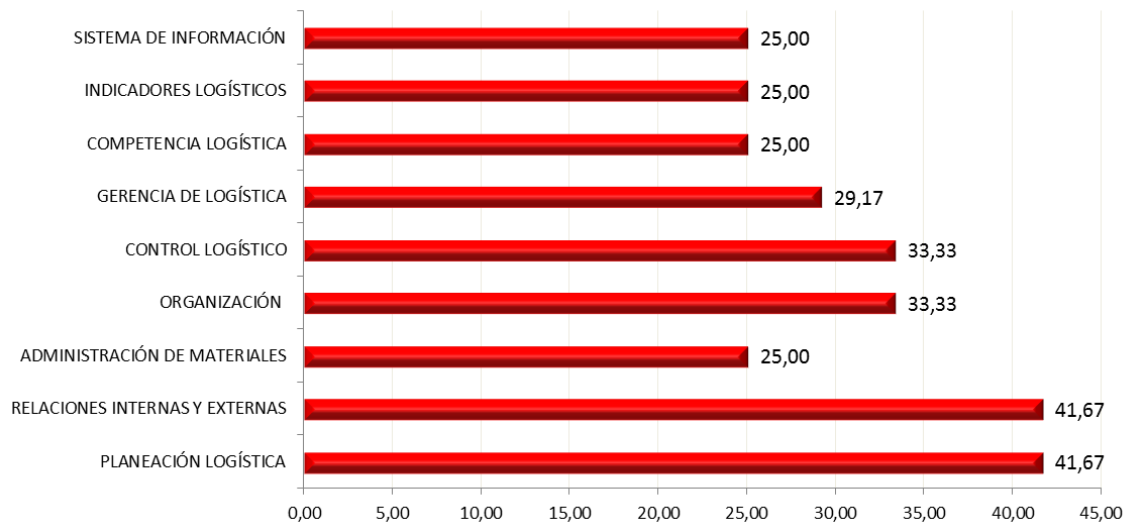
Resultados.

Se evidencian cinco (5) aspectos que se ubican en el estadio 1 y que constituyen las debilidades de este componente, no hay estructuración del proceso.

Recomendaciones

- Apoyar la estructuración del área comercial con un procedimiento formal del reclutamiento que permita tener el recurso humano adecuado.
- Acompañar el seguimiento de objetivos de los funcionarios involucrados en el Plan de Intervención para evaluar el desempeño.
- Liderar el Plan de Entrenamiento requerido para el desarrollo del Plan de Intervención.

18.9 Logística



Grafica 15. Componentes Logística.

Resultados.

Se identifican cuatro (4) variables en el estadio 1, razón por la cual se deben realizar acciones que contribuyan al desarrollo de este componente ya que hace parte de la cadena de valor de Ensobramatic y deberá generar nuevos ingresos.

Recomendaciones.

- Documentar un proceso de logística customizada y ajustarlo a la oferta de Ensobramatic.
- Tomar capacitación formal en el proceso de logística para desarrollo de una oferta competitiva.
- Determinar los recursos requeridos para el adecuado desarrollo de la operación.

18.10 Asociatividad

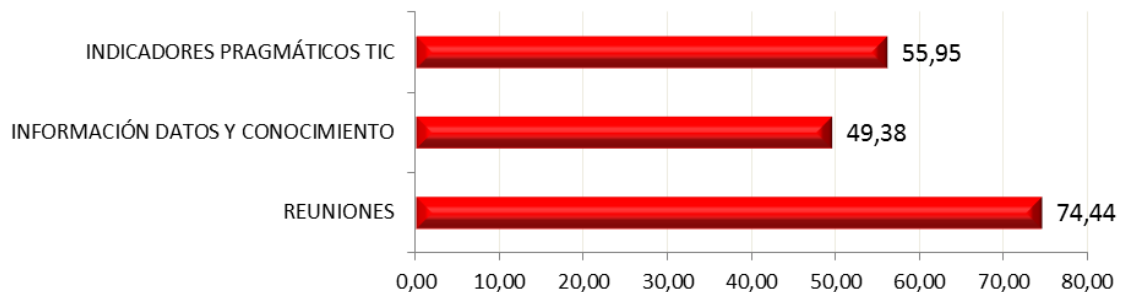


Gráfica 16. Componentes Asociatividad.

Resultados.

Se identifican las cuatro (4) variables en el estadio 2 y se recomienda generar acciones para mejorar el nivel de asociatividad de la organización teniendo en cuenta que existe una política de Aliados Estratégicos, especialmente con las empresas de mensajería.

18.11 Comunicación e Información



Grafica 17. Componentes Comunicación e Información.

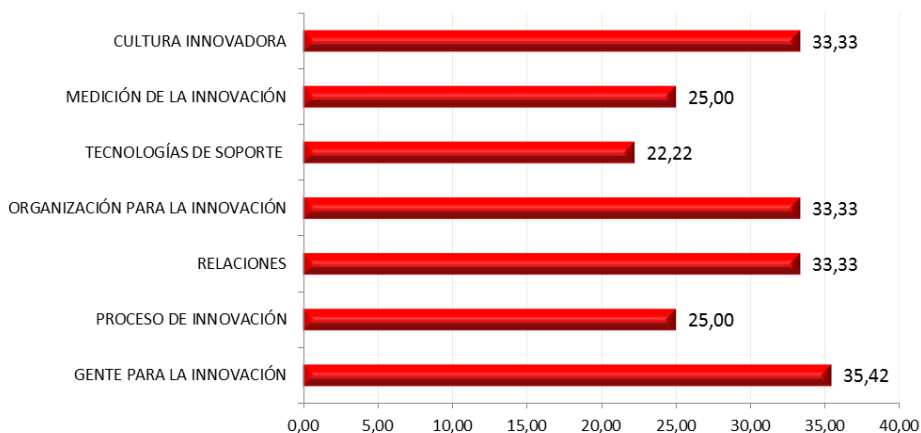
Resultados.

Se identifican como fortaleza la rigurosidad y formalismo en las reuniones de Ensobramatic. Es el único componente que presenta un estadio 3.

Recomendaciones.

- Mantener los Comités Operativos que se realizan diariamente y apalancarse en los mismos para seguimiento de las acciones del Plan de Intervención.

18.12 Innovación y Conocimiento.



Grafica 18. Componentes Innovación y Conocimiento.

Resultados.

Se identifican como una debilidad la carencia de un procedimiento de innovación y la aplicación de tecnología que contribuyan a un mejor desarrollo de la operación.

Recomendaciones.

- Aplicar la innovación y la Tecnología de manera estructurada a los procesos operativos de Ensobramatic.
- Desarrollar herramientas de comunicación con el cliente a través de la pagina web para apoyar la actividad comercial del Plan de Intervención.

18.13 **Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental.**



Grafica 19. Componentes Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental.

Resultados.

Las fortalezas en este componente se encuentran en Salud Ocupacional y en el Registro y Documentación de los procesos y políticas de la organización, sus debilidades en la carencia de políticas de inversión social y protección de la propiedad intelectual originadas por la falta de formación y capacitación en estos aspectos.

18.14 **Resumen General.**

Este diagnóstico contribuyó a un ejercicio de reflexión administrativa para Ensobramatic S.A.S., que permitió identificar debilidades que no eran tan evidentes y hacer conciencia sobre la necesidad de plantear una estructura organizacional mucho más sólida que nos permita implementar un Modelo de Negocio competitivo, rentable y sostenible.

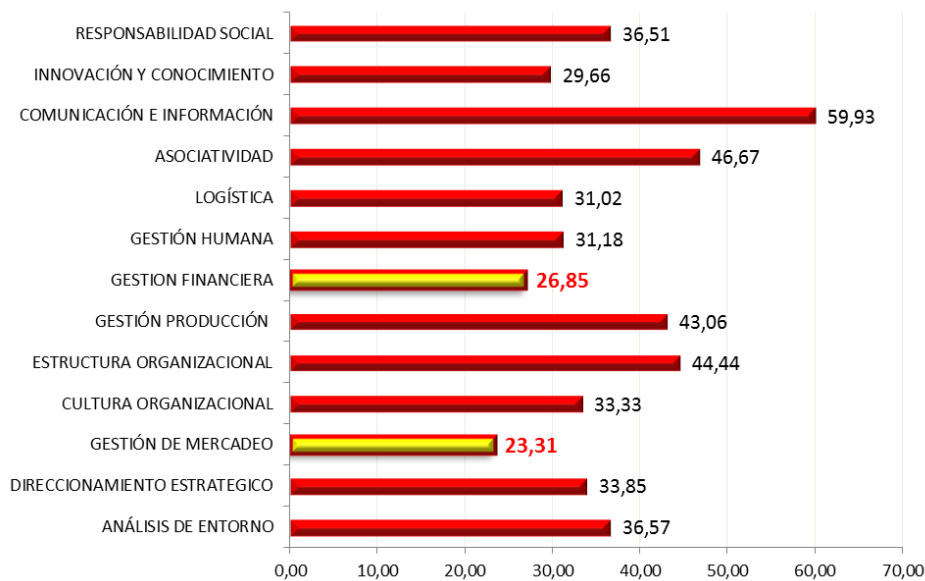
De acuerdo a las mediciones obtenidas, se puede evidenciar que Ensobramatic, es una empresa que se encuentra en un estadio 2 principalmente, siendo la Comunicación y la Información su principal fortaleza y sus puntos más débiles la Gestión de Mercadeo, la Gestión Financiera y la Innovación que se clasifican en estadio 1 y que se constituyen en los objetivos de este trabajo y las bases primordiales del Plan de Mejoramiento 2013.

Tabla de Resultados

ID	COMPONENTES	Calificación
1	ANÁLISIS DE ENTORNO	36,57
2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	33,85
3	GESTIÓN DE MERCADEO	23,31
4	CULTURA ORGANIZACIONAL	33,33
5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44,44
6	GESTIÓN PRODUCCIÓN	43,06
7	GESTION FINANCIERA	26,85
8	GESTIÓN HUMANA	31,18
9	LOGÍSTICA	31,02
10	ASOCIATIVIDAD	46,67
11	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	59,93
12	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	29,66
13	RESPONSABILIDAD SOCIAL	36,51

Tabla 1: Resultado de MMGO

Resultados de MMGO



Grafica 20. Resultado Componentes MMGO.

Resultados.

Con los resultados obtenidos, se puede concluir que Ensobramatic es una organización de estadio 2, once (11) de los trece (13) componentes se encuentran ubicados en este estadio. Los otros dos (2) componentes se encuentran en estadio uno (1) Gestión de Mercadeo y tres (3) Comunicación e Información. A continuación se realizará mayor énfasis en estos resultados.

Fortalezas

La principal fortaleza es la Comunicación e Información, la cual es obtenida gracias a la ejecución estricta de Comités Operativos diarios que son realizados a primera hora del día y que permite programar las actividades operativas y realizar seguimiento a los compromisos establecidos con los clientes.

Debilidades.

La carencia en una estrategia de mercadeo o de un plan de ventas hace que la organización se encuentre en un estadio 1 a nivel de Gestión de Mercadeo, esto debido a que Ensobramatic no cuenta con un proceso de venta sólido ni una estructura comercial para su oferta. Su actividad se ha ejecutado gracias a los referidos y contactos del Gerente General quien es el único vendedor de los servicios de Ensobramatic.

Adicionalmente, se han considerado los bajos resultados en los componentes de Direccionamiento Estratégico; Gestión Financiera; Innovación y Logística como de debilidades que deben ser tratadas en el Plan de Mejoramiento 2013.

Recomendaciones

- Fortalecer la Planeación Estratégica de la Organización para direccionar las acciones del Plan de Intervención 2013.
- Definir las acciones del Plan de Intervención, estableciendo fechas y responsables.
- Estructurar el proceso de ventas y definir el recurso que conformará el área comercial.
- Complementar y validar las acciones del Plan de Mejoramiento con el sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2008.

19- Plan de Intervención para Ensobramatic S.A.S

Una empresa puede plantear un mejoramiento a partir de un análisis crítico de sus condiciones operativas y económicas que le permita identificar plenamente sus debilidades y fortalezas. Para esto requiere de herramientas y técnicas que se ajusten al tamaño y contexto de la Organización. Por esta razón, Ensobramatic S.A.S. identifico como conveniente el uso del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, como la herramienta de diagnóstico que permitirá establecer el Plan de Intervención para el 2013.

Vale la pena resaltar que Ensobramatic S.A.S., viene trabajando para la obtención de la certificación de calidad ISO 9001:2008, lo que complementará en buena manera el Plan de Mejoramiento que derive del diagnóstico del MMGO. Está comprobado que estas acciones administrativas conjuntas no afectan el diagnóstico y por el contrario, contribuirán a la efectividad de las acciones de mejoramiento.

Con base en los resultados del MMGO relacionada en el punto 4 de este trabajo, se establecen las principales acciones a realizar para Plan de Intervención, el cual se describe a continuación:

19.1 *Direccionamiento Estratégico.*

Las actividades relacionadas con este punto serán asignadas a la Gerencia de Desarrollo Empresarial de Ensobramatic S.A.S. con el apoyo de una Consultoría en procesos de Certificación de Calidad bajo los parámetros de la ISO 9001:2008 y con las responsabilidades estructurales sobre los procesos de PLANEACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL Y MEJORA.

Estos procesos tendrán la responsabilidad de generar los lineamientos y estrategias con los que la organización prestará sus servicios, dando el soporte

necesario a las áreas de producción y ejerciendo el control y seguimiento para el aseguramiento de la calidad.

Red de Procesos del Plan de Mejoramiento.

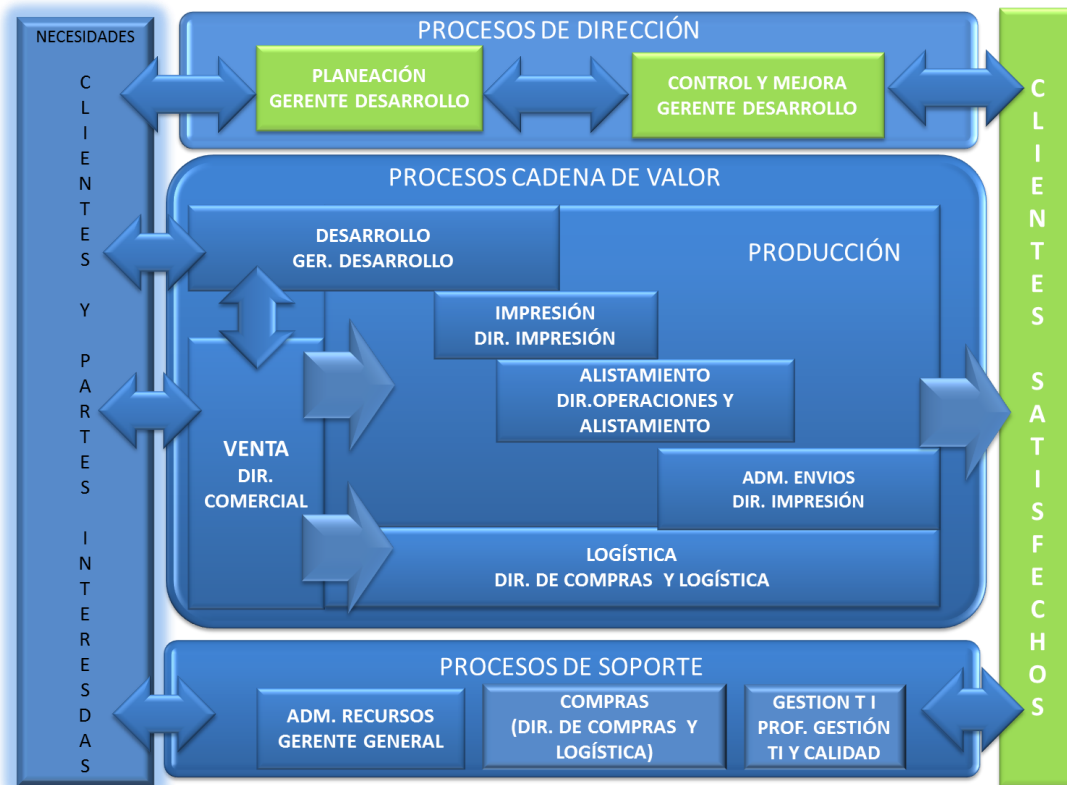


Ilustración 14: Red de Procesos Ensobramatic S.A.S

Para asegurar que la operación y procesos de producción brinden el adecuado soporte al Plan de Intervención, se establecerá la documentación e indicadores necesarios y la evaluación estará en responsabilidad de Control y Mejora y Gestión de Calidad.

El establecimiento de objetivos por proceso y por cada uno de los funcionarios será realizado basado en el Plan de Intervención y se gestionarán Comités Operativos diarios los cuales se realizarán como la primera actividad del

día, esto permitirá tener una visibilidad permanente de las tareas y de la operación para asegurar que el Plan de Mejoramiento no pierda su rumbo.

Este Plan de Intervención ha sido construido con el equipo Directivo de la organización y será formalizado en el mes de febrero de 2013 con el resto de la compañía. De igual manera esta documentación ha sido registrada como soporte del proceso de Certificación ISO 9001:2008 que se encuentra en curso y que contribuirá al cumplimiento de este Plan de Intervención.

19.2 Implementación del Área Comercial.

La baja calificación en la Gestión de Mercadeo obedece a que la organización no cuenta con una actividad comercial, no ha realizado un estudio de mercado, no cuenta con personal calificado para esta actividad y las ventas son producto de la actividad social de la Gerencia General.

Teniendo en cuenta lo anterior, se elaborará un estudio de mercado del sector logístico, se estructura una oferta comercial consistente y ajustada con la capacidad operativa y el desarrollo del proceso de Logística y se implementará una Dirección Comercial que tendrá a cargos las acciones de venta y mantenimiento de clientes.

19.3 Innovación y Conocimiento - Modelo de Negocio de Ensobramatic S.A.S.

Basado en la Matriz de Actividades del numeral anterior, se plantea un ajuste al Modelo de Negocio de la Organización el cual identifica claramente todas las etapas requeridas para la prestación del servicio y que pueden resumirse en el modelo gráfico que se presenta a continuación: (CCB, 2011)

Diseño Gráfico de un Modelo de Negocio.

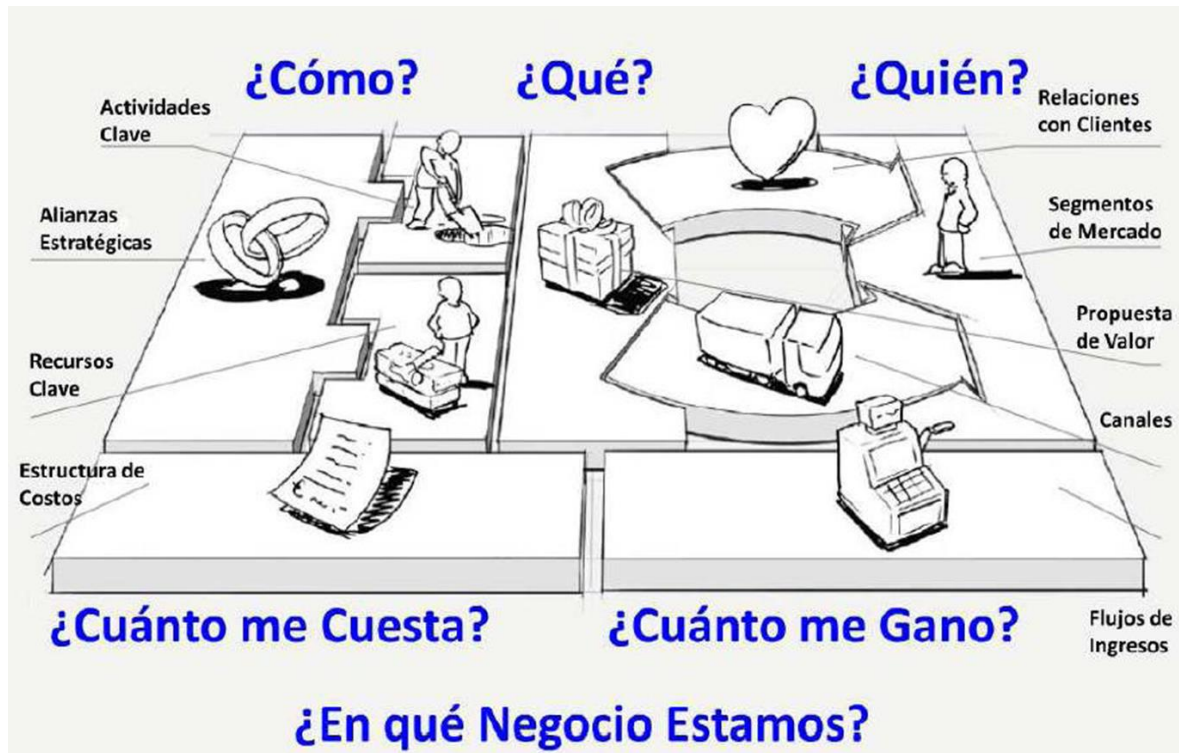


Ilustración 15: Diseño Gráfico de un Modelo de Negocio.

(CCB, 2011)

Este modelo gráfico identifica nueve (9) bloques de gestión, los cuales corresponden de manera adecuada al Plan de Mejoramiento planteado con los resultados del MMGO y en los cuales se hará énfasis en pro de la construcción del Modelo de Negocio de Ensobramatic S.A.S.

19.3.1 Descripción del Modelo de Negocio.

Las actividades clave que desarrollará la organización se encuentran identificadas en la Red de Procesos que se expuso anteriormente y que identifica los servicios de la cadena de valor correspondientes a:

Impresión de Documentos.

Aunque la tendencia en el uso del papel es cada vez menor y los precios del mercado escasamente cubren los costos de producción. Este servicio se mantendrá en el Modelo de Negocio de la organización como **complemento** de los servicios de Alistamiento y Distribución que tiene un mayor margen y teniendo en cuenta que existen contratos suscritos para el 2013 que garantizan la demanda. Por lo anterior, se mantendrá la capacidad de impresión adquiriendo un equipo de alto volumen para reemplazar equipos obsoletos.

Sin embargo, no se puede dejar pasar inadvertido el hecho que la demanda de impresión de documentos transaccionales como extractos, facturas, estados de cuenta etc., ha venido en una caída libre como consecuencia de las políticas ambientales que estimulan el no uso del papel, los medios y soluciones electrónicas para consulta y pago de servicios y la entrada en vigencia de la Ley Postal 1369 de 2009 que fijo una tarifa mínima para el servicio de Distribución de objetos postales, favoreciendo significativamente los ingresos de las empresas de mensajería y generando una acción predatoria sobre los precios de impresión ya que estos se ofrecen hoy como valor agregado de la Distribución. (Documental, 2012)

Teniendo en cuenta las condiciones anteriormente relacionadas, el Plan de Mejoramiento de la organización contempla el **Desarrollo de Soluciones Electrónicas** y la **Impresión a Color** de bajo volumen también conocida como *transpromo* que corresponde a la impresión de volantes, folletos, entre otros que son realizados de manera puntual y con un mayor margen que la impresión transaccional de una sola tinta.

Alistamiento.

Este servicio corresponde a los terminados manuales o automáticos de documentos y/o productos y del cual la organización tiene su mayor experiencia, ya que constituye el servicio con el cual inicio operación en 1998 y cuenta con una amplia variedad de sub servicios que superan las cuarenta (40) modalidades y van desde ensobrados de cartas, revistas, folletos, volantes hasta embalajes de electrodomésticos de línea blanca como neveras, lavadoras etc.

Este servicio es considerado la mayor fortaleza de la organización y será el eje con el cual se apalancara el Plan de Mejoramiento, requiere de una inversión en **Capacitación del Personal y Herramientas de Control y Gestión para medición de la producción** y su correspondiente potencialización.

Administración de Envíos.

Este servicio corresponde a la distribución de los documentos y objetos postales de los clientes de la organización y ejecutado a través de empresas de mensajería especializada debidamente licenciadas. Sin embargo y como se mencionó en la descripción del proceso de Impresión (página 28), la entrada en vigencia de la tarifa mínima decretada por la Ley Postal del 2009 incremento los costos de producción afectando significativamente la rentabilidad y poniendo en riesgo la fidelización de los clientes ya que las empresas de mensajería podrían ofertar directamente con mejores precios lo que sería catastrófico para los intereses de la organización.

Las acciones contempladas en el Plan de Mejoramiento son la generación de **Alianzas Estratégicas con las Empresas de Mensajería**, estas alianzas establecerán las condiciones y beneficios económicos que como contraprestación las mensajerías tendrán con la organización por distribuir estos documentos. De

igual manera y como plan de mitigación del riesgo de pérdida de los clientes, las alianzas se realizarán con varias empresas de mensajería distribuidas por zona geográfica de tal manera que no exista concentración de volumen en una sola empresa de mensajería lo que facilitaría su sustitución sin afectar al cliente.

19.4 Gestión Logística.

La organización es consciente de que la innovación es una herramienta de fidelización de clientes y de diversificación del portafolio, razón por la cual en el 2012 desarrollo un servicio de logística basado en la administración de inventarios y apalancado en el *know how* que tiene en Alistamiento.

La logística es una tendencia global y se está desarrollando a grandes escalas en Colombia como resultado de la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio. (Dinero, 2012) Por esta razón, se espera una mayor dinámica en los negocios con una tercerización de procesos en donde la organización visualiza como oportunidad la demanda de las logísticas de menor escala que deben ser capitalizadas con una oferta flexible y customizada que hace parte del Plan de Intervención 2013.

Las acciones que se han contemplado se resumen en la siguiente tabla en donde se especifica las áreas responsables de los procesos, sus objetivos y sus entradas y salidas.

Matriz de Actividades – Plan de Mejoramiento Ensobramatic 2013

ÁREA	PROCESO	OBJETIVO	ENTRADAS	SALIDAS
GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	PLANEACIÓN	GENERAR POLITICAS Y LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA OPERACIÓN DE MANERA COMPETITIVA	Regulación; Políticas; Tratados Necesidades; Tendencias y Estrategias Precios; Innovación; TIC DOFA Precios de Venta; Comisiones; Balance y Pura Necesidades; Condiciones de Pago Necesidades y Tendencias Sociales (Medio Ambiente)	Plan Estratégico de Intervención Actualización y Generación de Políticas Alianzas Estratégicas Estrategias Comerciales Herramientas de Gestión MMGO
	DESARROLLO	DISEÑAR PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPETITIVOS	Necesidades; Tendencias y Estrategias Necesidades del Cliente Estrategias Comerciales Buenas Prácticas Insumos Precios	Productos y Servicios Plan de Negocio
	CONTROL Y MEJORA	ASEGURAR LA CONVENIENCIA, ADECUACIÓN Y EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Resultados de las Auditorias Internas Encuestas de Satisfacción de Clientes Indicadores de Gestión Estado de las Acciones Correctivas; Preventivas y de Mejora Cambios; Tendencias y Estrategias que impacten el SGC Auditorias Externas; No Conformidades y Recomendaciones de Mejora	Mejora de la Eficacion del SGC Mejora de Productos y Servicios Necesidades de Recursos Cambios en las Estrategias; Tendencias y Políticas Informe de Revisión por la Dirección
GESTIÓN DE CALIDAD y TI	GESTIÓN DE CALIDAD	MANTENER Y MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Requerimientos Documentales; Registros. Acciones Correctivas; Preventivas y de Mejora Reportes de Producto No Conforme Planes de Mejora; Acta de Revisión por la Dirección Informes de Auditoria Normatividad	Informes de Auditorias Estado de las Acciones Correctivas; Preventivas y de Mejora Indicadores de Gestión Planes de Acción Documentos de Actualización Sistema de Gestión de Calidad
	GESTIÓN DE TI	GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LA OPERACIÓN DE LOS RECURSOS ASOCIADOS A TI.	Insumos y Suministros Hardware y Software Normatividad Requerimientos de TI	Equipos e Infraestructura de TI Soporte Plan de Mantenimiento Matriz de Riesgos Plan de Mitigación Políticas de Seguridad de la Información

ÁREA	PROCESO	OBJETIVO	ENTRADAS	SALIDAS
DIRECCIÓN COMERCIAL	VENTAS	SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE GENERANDO INGRESOS Y UTILIDADES PARA LA COMPAÑÍA	Necesidades y Requerimientos Portafolio de Servicios Capacidad Operativa Análisis de Competencia / Sector / Tendencias / Tecnología Precios Nicho de Mercado Política de Precios y Comisiones Precios de Insumos y Suministros; Tiempos de Entrega	Clientes Nuevos Negocios Ordenes de Compra ; Contratos Oferta Comercial Requerimientos de Desarrollo
DIRECCIÓN DE IMPRESIÓN	IMPRESIÓN	GESTIONAR A TIEMPO Y CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS CON EL CLIENTE	Papel y Suministros de Impresión Información e Instructivos Soporte y Tecnología Infraestructura y RRHH Información a procesar (Bases de Datos - Instructivo)	Impresión Física de Documentos Informes de Gestión Cronogramas de Tiempos y Recursos Prefectura
	ADMINISTRACIÓN DE ENVIOS	GESTIONAR DE MANERA OPORTUNA LOS ENVIOS A CARGO DE ENSOBAMATIC	Instructivos y Requerimientos del Cliente Insumos y Proveedores Producto Terminado Software y Hardware	Informe de Distribución del Producto Informe de Telemercadeo de Devoluciones Prefacturas Respuesta a Requerimientos del Cliente
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ALISTAMIENTO	REALIZAR UN ALISTAMIENTO QUE GARANTICE LA CALIDAD, LOS TIEMPOS Y EL BUEN SERVICIO PARA EL CLIENTE.	Productos Instructivo / Orden de Trabajo Insumos Personal Soporte y Tecnología	Producto Terminado Indicadores de Gestión Bases de Datos para Mensajerías Planillas de Producción Prefectura Cronogramas de Tiempos
DIRECCIÓN DE COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	DAR RESPUESTA DE MANERA OPORTUNA A LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES INTERNOS.	Requerimientos Presupuesto Base de Datos de Proveedores Activos	Insumos Solicitados Registro del Inventario
	LOGÍSTICA	GARANTIZAR LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA EN BUEN ESTADO, EN LAS CANTIDADES ACORDADAS Y EN LOS TIEMPOS PACTADOS AL PROCESO DE ALISTAMIENTO	Requerimientos Insumos Instructivos y Requerimientos del Cliente Soporte y Tecnología Solicitud de Insumos Productos	Inventario Actualizado Reporte de Recolección y Novedades Productos y Mercancía
GERENCIA GENERAL	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	PROVEER EL MEJOR RECURSO HUMANO PARA ENSOBAMATIC (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, BIENESTAR)	Requerimientos de Personal Regulación - (Contratación; Seguridad Social; Tributaria)	Recurso Humano Competente Contratos de Trabajo Nomina
		GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSOBAMATIC.	Requerimientos de Caja Pagos de Servicios Requerimientos Facturas	Infraestructura Óptima (Planta y Maquinaria) Estados Financieros Presupuesto Política de Pago a Proveedores

Tabla 2: Matriz de Acciones Plan de Mejoramiento de Ensobramatic.

19.5 Gestión Financiera.

Este Plan de Intervención requiere de una inversión de 203 Millones de pesos para el 2013, cifra que es 1,4 veces la utilidad neta del 2011. Teniendo en cuenta este aspecto, es relevante que la inversión se vea retornada por la misma reducción de los costos de operación, acciones que se describirán a continuación:

Reducción de Costos - Alianzas Estratégicas con Empresas de Mensajería.

Como se ha mencionado en este trabajo, los costos de producción de han venido aumentado por las mayores tarifas de los servicios de mensajería (ver tabla 3), cuyo incremento se rige por el Salario Mínimo Legal y que en los últimos tres (3) años ha estado por encima del IPC afectando la utilidad de Ensobramatic S.A.S.

Tarifa Mínima de Mensajería



TARIFA MÍNIMA MENSAJERÍA EXPRESA Y ESPECIALIZADA MASIVA (pesos colombianos por envío)

Tarifas Mínimas	2010*	Actualización de Tarifas**				
		2011*	2012	2013	2014	2015
Servicio minorista	394	409,76	433,53	450,95		
Interconexión entre operadores	342	355,68	376,31	391,44		

*Valores establecidos en las Resoluciones CRC 2567 de 2010 y 3036 de 2011

Actualización de Tarifas: Incremento anual SMLMV **4,00% **5,80%** **4,02%**

Tabla 3. Tarifa mínima de mensajería.

(Comisión Reguladora de Comunicaciones. CRC)

Las empresas de mensajería representan más del 15% del costo de producción de la organización y son el de mayor impacto en la caja, su monto oscila entre 30 y 40 millones de pesos mensuales y con la implementación de la Alianza se espera reducir este monto en un 20%. Es decir, una contribución de 7 millones de pesos mensuales por 10 meses del 2013 (70 millones).

Con una inversión de 6 millones de pesos, se realizarán visitas en terreno a las zonas geográficas que concentren el mayor volumen de distribución y se realizarán acuerdos locales con cada empresa de mensajería, se les garantizará volúmenes de entrega a cambio de mecanismos de descuentos en tarifas.

Estas alianzas contribuirán al mejoramiento del componente Asociatividad el cual se encuentra en estadio 2.

Inversiones de Infraestructura; TI y Calidad.

El Plan de Intervención contempla el mejoramiento de las condiciones actuales de producción que permitan la prestación del servicio de manera eficiente y competitiva. Estas a su vez facilitarán el crecimiento en ventas y las acciones de fidelización de los clientes actuales. El monto de estas inversiones es de 128 millones de pesos para el 2013, representados en un 54% por la renovación de la planta de impresión que es necesaria para mantener la capacidad operativa actual y soportar el nuevo servicio de impresión a color.

Implementación del Área Comercial.

Ensobramatic S.A.S no contaba con una estructura comercial ni con el personal calificado para ejercer esta función, razón por la cual se adecuó el espacio físico y los puestos de trabajo para una Directora Comercial, y dos Ejecutivas de Cuenta. El monto de la inversión para el 2013 se estima en 68,9 millones de pesos.

Estos valores de inversión (197 Millones de pesos) serán recuperados a través del proceso de ventas y generarán un beneficio adicional del 30% equivalente a 59 Millones de pesos. Es decir, las ventas del 2013 tendrán un valor total de 256 millones de pesos.

De acuerdo con el punto anterior, se estima una meta mensual de ventas por 21,3 Millones de pesos, el 60% (12,8 Millones de pesos) se realizará en clientes nuevos y el 40% restante serán ventas de los nuevos servicios sobre clientes actuales.

El resultado de este Plan de Mejoramiento generara un beneficio neto de 123 millones de pesos en el 2013, de los cuales 64 millones serán reducción de costos y 59 Millones de pesos serán la contribución resultante de la estructuración del área comercial.

Tabla de Presupuesto del Plan de Mejoramiento

Acciones Clave	Acciones Clave	Actividad	Inversión	Total Inversión	Beneficio Esperado	Beneficio Neto
REDUCCIÓN DE COSTOS	Alianzas Estratégicas Empresas de Mensajería	Identificar Proveedores Pareto	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 70.000.000	\$ 64.000.000
		Investigar Back up de Proveedor por zona geográfica	\$ 0			
		Diseñar Modelo de Acuerdo de Servicio para la Alianza	\$ 0			
		Cronograma de Trabajo de Campo	\$ 0			
		Ejecución del Cronograma	\$ 3.000.000			
		Seguimiento	\$ 3.000.000			
GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS	Implementación del Área Comercial	Salarios	\$ 55.200.000	\$ 68.936.000		
		Equipos de Oficina	\$ 4.500.000			
		Móviles	\$ 3.000.000			
		Capacitación	\$ 2.760.000			
		Papelería Comercial	\$ 500.000			
		Transporte	\$ 2.976.000			
INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA; TI Y CALIDAD PARA GENERACIÓN DE INGRESOS	Impresión a Color	Adquisición de Impresora	\$ 7.000.000	\$ 127.940.000	\$ 255.938.800	\$ 59.062.800
	Renovación Planta de Impresión	Adquisición de Impresora Alto Volumen	\$ 46.000.000			
	Costo de Operación	Servicio Técnico; Insumos y Repuestos	\$ 16.000.000			
	Soluciones Electrónicas	Adquisición del software de soluciones electrónicas	\$ 9.600.000			
	Alistamiento y Logística	Capacitación	\$ 1.840.000			
		Nivelación de Salarios	\$ 12.000.000			
		Herramientas de Gestión	\$ 1.500.000			
	RRHH	Plan de Entrenamiento	\$ 3.000.000			
	Gestión de Calidad y TI	Plan de Licenciamiento	\$ 5.500.000			
		Equipos y Mantenimiento	\$ 19.500.000			
		Software	\$ 3.000.000			
		Seguridad de la Información	\$ 3.000.000			
	PRESUPUESTO PLAN DE MEJORAMIENTO					

Tabla 4. Presupuesto Plan de Mejoramiento Ensobramatic 2013.

20- Cronograma.

Clasificación	Acciones Clave	Actividad	TIEMPO (días)			2012												2013						
			Inicio	Fin	Duración	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13				
REDUCCIÓN DE COSTOS	Alianzas Estratégicas Empresas de Mensajería	Identificar Proveedores Pareto	03-ene	13-ene	10																			
		Investigar Back up de Proveedor por zona geográfica	13-ene	15-feb	33																			
		Diseñar Modelo de Acuerdo de Servicio para la Alianza	13-ene	28-feb	46																			
		Cronograma de Trabajo de Campo	28-feb	15-mar	15																			
		Ejecución del Cronograma	01-abr	15-oct	197																			
		Seguimiento	15-abr	31-dic	260																			
GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS	Implementación del Área Comercial	Salarios	01-oct	30-oct	29																			
		Equipos de Oficina	15-oct	15-nov	31																			
		Móviles	15-oct	15-nov	31																			
		Capacitación	15-nov	jun-13	198																			
		Papelería Comercial	15-nov	30-nov	380																			
		Transporte	02-ene	31-dic	363																			
INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA, TI Y CALIDAD PARA GENERACIÓN DE INGRESOS	Impresión a Color	Adquisición de Impresora	01-jul	30-jul	29																			
		Renovación Planta de Impresión	Adquisición de Impresora Alto Volumen	01-mar	30-mar	29																		
		Costo de Operación	Servicio Técnico, Insumos y Repuestos	01-nov	31-dic	425																		
		Soluciones Electrónicas	Adquisición del software de soluciones electrónicas	01-jul	30-oct	121																		
	Alistamiento y Logística	Capacitación	01-jul	31-dic	183																			
		Nivelación de Salarios	01-jul	31-jul	30																			
		Herramientas de Gestión	01-ago	31-dic	152																			
	RRHH	Plan de Entrenamiento	01-feb	31-dic	333																			
	Gestión de Calidad y TI	Plan de Licenciamiento	01-feb	31-dic	333																			
		Equipos y Mantenimiento	01-feb	30-oct	271																			
Software		01-mar	30-oct	243																				
Seguridad de la Información		01-mar	30-oct	243																				
CRONOGRAMA PLAN DE MEJORAMIENTO			456																					

EJECUTADO
EN EJECUCIÓN SEGÚN PLAN
PENDIENTE DE EJECUCIÓN

21- Conclusiones.

Ensobramatic SAS es una Pyme con una gestión administrativa de estadio 2 según el Modelo MMGO, en donde sus principales debilidades se concentran en la falta de gestión comercial y financiera. Esto constituye un escenario ideal para la aplicación de técnicas administrativas como las descritas en el Plan de Mejoramiento y el avance hacia un mejoramiento continuo que lleve a la organización de manera consistente y sostenible hacia el estadio 3 del Modelo MMGO.

El Plan de Mejoramiento y el Modelo de Negocio planteado en este trabajo ya se encuentra en curso y cuenta con el apoyo incondicional de las directivas lo que permitirá obtener los resultados esperados.

A manera de reflexión de este importante ejercicio, se resalta una frase extraída de un Economista reconocido y ganador del premio nobel en 2001. Joseph E. Stiglitz, en la cual se resalta la importancia de convertir las ideas en acciones *“Para que el desarrollo tenga éxito, no solo se necesita visión del futuro y una estrategia, sino que las ideas tienen que convertirse en proyectos y políticas”*. (STIGLITZ)

22- Recomendaciones

El Plan de Mejoramiento constituye una oportunidad para que Ensobramatic SAS formalice y estandarice su operación, construyendo bases sólidas para competir en un mercado abierto que cada día requiere de un mayor valor agregado.

Es fundamental que dentro de los objetivos corporativos se encuentre la gestión para que todos los procesos se lleven a un estadio 3 o 4 de ser posible. Integrar estas acciones con la norma ISO 9001:2008 garantizando que la organización tenga las competencias para seguir avanzando y solidificando su nombre en el mercado.

Para asegurar el cumplimiento de estas acciones, Las Gerencias General y de Desarrollo Empresarial deben establecer los seguimientos en comités mensuales o trimestrales y de ser posible con el acompañamiento de un consultor. Estos seguimientos deberán basarse en indicadores de gestión y nivel de cumplimientos de objetivos así como involucrar las posibles variaciones de los mismos por cambios en el mercado o la regulación.

23- Bibliografía

Bogotá, C. d. (2011). Modelo de Negocio Canvas. *¿Cómo visualizar la estrategia?* (págs. 1-12). Bogotá: CCB. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Canvas_del_modelo_de_negocios

Bogotá, C. d. (2011). *Programa Bogota Innova*. Bogotá: CCB.

Castro, A. A. (2011). *Direccionamiento estratégico crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimagenes%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CDireccionamiento_estrategico_crecimiento_empresarial.pdf

Colciencias. (2011). Competitividad. *Competitividad* (pág. 1). Bogotá: CCB.

Colciencias. (2011). Productividad. *Productividad* (pág. 1). Bogotá: CCB.

Colmenares, A. (2011). Mercadeo Digital Bogota Innova. *Mercadeo Digital* (pág. 109). Bogotá: CCB.

Comunicaciones, C. R. (2010). *Análisis preliminar del sector postal en Colombia*. Bogotá: CRC.

Comunicaciones, C. R. (2010). *Comisión Reguladora*. Bogotá: CRC.

CRC. (2010). *Comisión Reguladora de Comunicaciones*. Obtenido de <http://www.crcm.gov.co/>

Dinero, R. (3 de Agosto de 2012). Innovación. *Dinero*.

Dinero, R. (17 de Agosto de 2012). Logística. *Dinero*.

Eurostat, O. y. (2005). Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación*. Oslo, Noruega: Grupo Tragsa.

Martinez, A. G. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Bogotá: McGrawHill.

RICOH. (8 de Agosto de 2012). Presentacion Solucion De Captura y Manejo Documental. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Stiglitz, J. (2006). *¿Cómo hacer que Funcione la Globalización?* Bogotá: Alfaguara.

WIKIPEDIA. (Julio de 2012). *WIKIPEDIA*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how