

**RE-ESTRUCTURACIÓN EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
APERTURA DE NUEVOS MERCADOS Y EL CRECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE TP S.A.**

**Christian Camilo Cortés Arias
Felipe Zúñiga Mesa**

**Universidad EAN
Facultad de Ciencias económicas
Administración de empresas
Bogotá D.C.
2012**

**RE-ESTRUCTURACIÓN EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
APERTURA DE NUEVOS MERCADOS Y EL CRECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE TP S.A.**

**Christian Camilo Cortés Arias
Felipe Zúñiga Mesa**

**Trabajo de tesis para optar por el título Administrador de Empresas
Tutor Nelson Díaz Cáceres**

**Universidad EAN
Facultad de Ciencias económicas
Administración de empresas
Bogotá D.C.
2012**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. 02 de mayo de 2012
Nota de aceptación

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Agradecimientos	13
Dedicatoria	14
Glosario	15
Resumen Ejecutivo	17
1. Introducción	20
2. Empresa	22
2.1 TP S.A	22
2.2 MISION	22
2.3 Visión	22
2.4 Valores	22
2.5 Objetivos corporativos	24
2.6 Portafolio de productos	25
2.6.1 Sistemas de Protección de Artículos E.A.S.	25
2.6.2 Etiquetas inteligentes de radiofrecuencia.	28
2.6.3 Acceso, incendio, intrusión y audioevacuación	29
2.6.4 Protección electrónica de artículos en estantería	30
2.6.5 Circuito Cerrado de Televisión	31
2.6.6 Otros	32
2.7 Legislación	35
3. Carta aceptación de la empresa	36
4. Tipificación de la empresa	37
5. Estados Financieros	41
5.1 Perfil Financiero	41
5.2 Cifras Balance	42

5.3 Cifras P y G	42
5.4 Rentabilidad	43
6. Diagnostico MMGO	44
6.1 Datos básicos de la empresa	44
6.2 Perfil de la gestión empresarial	45
7. Identificación del problema	47
8. Objetivos	50
8.1 Objetivos general	50
8.2 Objetivos específicos	50
9. Justificación	51
10. Marco Teórico	53
10.1 Balance ScoreCard (BSC)	54
10.2 Componentes macroambiente de la empresa	56
10.3 Segmentación a priori de Yorand Wind	57
10.4 Segmentación Post Hoc de Yorand Wind	58
10.5 Marketing Mix	59
10.6 Teoría Y de McGregor	60
10.7 Teoría escala de Maslow	63
11. Marco teórico	65
11.1 Análisis Entorno económico	65
11.2 Análisis Direccionamiento estratégico	68
11.3 Análisis Importaciones	72
11.4 Análisis Logística	75
11.5 Análisis Asociatividad	78

11.6 Análisis Estructura organizacional	81
11.7 Análisis Comunicación e información	84
11.8 Análisis Innovación y conocimiento	87
11.9 Análisis Cultura organizacional	91
11.10 Análisis Gestión humana	96
11.11 Análisis Responsabilidad social empresarial	101
11.12 Análisis Gestión financiera	106
11.13 Análisis Gestión de mercadeo	110
11.14 Análisis Producción y servicio	114
11.15 Informe integral	117
12. Planes de intervención	118
12.1 Direccionamiento estratégico	118
12.1.1 Balance Score Card	118
12.1.2 Mapa estratégico	119
12.1.3 Característica de los indicadores de gestión	121
12.1.4 Diseño y conceptualización	122
12.1.5 Matriz de impacto	128
12.1.6 Matriz de seguimiento	130
12.1.7 Presupuesto BSC	133
12.2 Información del sector macroentorno	135
12.2.1 Competencia TP S.A	137
12.2.2 Nuevo segmento de mercado	141
12.2.3 Información zona franca Plic	141
12.2.4 Directorio zonas francas	143

12.2.5 Concentración zonas francas en Colombia	147
12.2.6 Impacto TLC	150
12.2.7 Características generales de las zonas francas Plic	150
12.2.8 Inversión empresa CORPY en el Plic	152
12.2.9 Mercado potencial. Zonas francas del territorio nacional	154
12.2.10 Mercado potencial de T.P S.A para el 2014	161
12.2.11 Mercado potencial y sus alrededores	164
12.2.12 Variables socioeconómicas de interés año 2012	166
12.3 Gestión de mercados	167
12.3.1 Restructuración departamento de mercadeo	167
12.3.2 Funciones básicas y perfil del director de mercadeo	168
12.3.3 Funciones básicas auxiliar de mercadeo	172
12.3.4 Reforma al departamento comercial	176
12.3.5 Asignación salarial departamento de mercadeo	177
12.3.6 Reclutamiento	180
12.3.7 Estructura plan de mercados de TP S.A	180
12.3.8 Indicadores de gestión mercadeo	184
13.1 Cultura organizacional	186
13.1.1Objetivos de la cultura organizacional TP S.A del segundo semestre 2012	186
13.1.2 Sistemas de inducción de TP S.A	187
13.1.3 Metodologías de formación	189
13.1.4 Actividades de bienestar social	190
13.1.5 Encuesta clima laboral en TP S.A	192
13.1.6 Indicadores de gestión Cultura organizacional	196

14.1 Comunicación e información	198
14.1.2 Página Web TP S.A	198
14.1.3 Informe Woorank	201
14.1.4 Prioridades para la Website	202
14.1.5 Recomendaciones para la pagina Web	203
14.1.6 Asignación por prestación de servicio	203
14.1.7 Indicadores de gestión comunicación e información	205
15. Presupuesto	207
15.1 Presupuesto consultoría	207
15.2 Presupuesto Planes de mejora	209
15.3 Retorno de la inversión	210
14. Conclusiones	211
15. Recomendaciones	212
16. Anexos	

TABLA DE CONTENIDO TABLAS

Tabla 1	41
Tabla 2	44
Tabla 3	46
Tablas 4	62
Tablas 5	123
Tablas 6	125
Tablas 7	127
Tablas 8	129
Tablas 9	131
Tablas 10	132
Tablas 11	134
Tablas 12	138
Tablas 13	139
Tablas 14	140
Tablas 15	146
Tablas 16	149
Tablas 17	154
Tablas 18	146
Tablas 19	158
Tablas 20	160
Tablas 21	161
Tablas 22	163

Tablas 23	165
Tablas 24	166
Tablas 25	169
Tablas 26	171
Tablas 27	173
Tablas 28	175
Tablas 29	177
Tablas 30	179
Tablas 31	185
Tablas 32	188
Tablas 33	194
Tablas 34	197
Tablas 35	204
Tablas 36	206

Tabla de contenido Figuras

	Pág.
Figura 1	18
Figura 2	24
Figura 3	25
Figura 4	26
Figura 5	26
Figura 6	27
Figura 7	28
Figura 8	29
Figura 9	29
Figura 10	30
Figura 11	31
Figura 12	31
Figura 13	32
Figura 14	33
Figura 15	33
Figura 16	33
Figura 17	33
Figura 18	34
Figura 19	39
Figura 20	40
Figura 21	42
Figura 22	42
Figura 23	43
Figura 24	56
Figura 25	57
Figura 26	59
Figura 27	63

Figura 28	65
Figura 29	68
Figura 30	72
Figura 31	75
Figura 32	78
Figura 33	81
Figura 34	84
Figura 35	87
Figura 36	91
Figura 37	96
Figura 38	101
Figura 39	106
Figura 40	110
Figura 41	114
Figura 42	117
Figura 43	120
Figura 44	143
Figura 45	145
Figura 46	147
Figura 47	152
Figura 48	167
Figura 49	193
Figura 50	209

A:

Agradecemos a Dios por darnos buena salud y fuerzas para seguir adelante.

Agradecemos a nuestro tutor Nelson Días por la colaboración prestada, tiempo y comprensión, a Camilo Almonacid, Gerente estratégico de TP S.A., por su gran disposición, comprensión y apoyo para el desarrollo del proyecto.

Dedicatorias

Dedicatoria Christian Camilo Cortés Arias

El esfuerzo, la perseverancia y fe a lo largo de mis años de formación académica son el fruto de todos aquellos que creyeron en mi persona, apoyándome a lo largo de este tiempo en todo sentido. Es por eso que este trabajo está dedicado a todos aquellos que me han dado la formación como persona.

Con mucho cariño para mi padre por brindarme los recursos necesarios a lo largo de mi trayectoria, por sus consejos y apoyo presente. A mi querida madre por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas, y sobre todo por su apoyo y amor incondicional a través de mis años de formación. A mi hermano por estar siempre presente brindándome aliento siempre que lo necesitaba. Más una especial mención para mi abuela por ayudar en mi formación cuando apenas era un niño.

Dedicatoria Felipe Zúñiga Mesa.

Con mi corazón, a mi padre por el apoyo y consejos de vida que me ha sabido dar, por su larga trayectoria profesional y de vida, a mi madre por el cariño y comprensión, a mis hermanos mayores Juan y Ale por el tiempo que destinaron para ayudarme y apoyarme en los tiempos de dificultad, a mis cuatro abuelos por los sabios consejos y cariño que siempre me han sabido dar y a mi novia, Mile, por todos los lindos momentos que hemos pasado y pasaremos juntos.

Por ultimo, a todos mis familiares ¡gracias!

Glosario

Administración estratégica: Proceso por el cual se asegura que una organización posea una estrategia organizacional adecuada y que esta se útil y beneficiosa para la empresa.

Balanced ScoreCard: Herramienta de gestión que Transcribe la estrategia empresarial en un conjunto debidamente ordenado de indicadores, los cuales miden la gestión estratégica empresarial.

Benchmarking: Es un término, que dentro de las ciencias de la administración de empresas, puede referirse como: Procesos por el cual se evalúa comparativamente los servicios, productos y procesos de las organizaciones.

Bienestar social: Son las distintas actividades que realizan las empresas para que el Colaborador tenga estados de estabilidad, no solo económicos sino también emocionales, físicos y mentales.

Core business: Es una competencia básica, competencia esencial o también la podríamos llamar la competencia clave o giro del negocio. Es aquella actividad empresarial que puede ayudar a establecer una ventaja competitiva para la organización.

Fidelizar clientes: Termino de marketing, por el cual los clientes de una empresa permanecen fieles a la compra de un producto de una forma continua y periódica.

Ley de Pareto: Es cuando se establecen dos grupos con unas proporciones de 80-20, Esta ley la podemos observar en cualquier actividad de la vida diaria.

Parque comercial: Es un área de en las que muchas empresas se agrupan para realizar actividades comerciales, De servicios o industriales.

Plan de mejora: Es el resultado del diagnóstico y análisis empresarial, por el cual se identifican las fallas o falencia que está teniendo la empresa en su diario quehacer. Después de esto se realizan las acciones correctivas y/o preventivas y de esta forma obtener una gestión empresarial más eficiente “en cualquier aspecto empresarial”

Stakeholders: sería de una organización. Ejemplo: Trabajadores, Accionistas, Sindicatos, Proveedores.

Seguridad Electrónica: Ayuda a complementar la seguridad Humana, por medio de herramientas tecnológicas como; cámaras, sensores, entre otros.

Resumen ejecutivo

TP S.A es una empresa colombiana fundada en 1992 con la idea de dar soluciones de servicio integradas de seguridad electrónica para los comerciantes del territorio nacional, con énfasis en CCTV (circuito cerrado de televisión), en etiquetado de producto en origen, control de acceso, además de protección contra incendios para dar plena sensación de satisfacción a sus clientes.

TP S.A. pertenece al sector de la seguridad industrial. En Colombia cuenta actualmente con 110 empedados en la organización, donde aproximadamente el 50% son técnicos o área de servicio técnico. Los últimos tres años ha presentado una caída paulatina en sus ventas con respecto a años anteriores. El mayor periodo de crecimiento para la compañía se presentó desde 2006 hasta 2008, debido a varios proyectos que iban de la mano a la curva de crecimiento de un grupo pequeño de clientes, es decir que TP SA. se encuentra ante un estado de la ley de Pareto donde el 80% de sus ventas se concentran en el 7% de sus clientes (TP S.A., 2009).

Los clientes más representativos para la empresa TP S.A. correspondían a grandes superficies, como Carrefour y el Éxito, pero este grupo de clientes alcanzo el mayor nivel de crecimiento en cuanto a establecimiento de puntos el cual ha mermado en gran medida su crecimiento con respecto a años anteriores, motivo por el cual la organización se ha visto afectada. El sector de seguridad electrónica en el país no cuenta con información integrada que permita conocer el comportamiento del mercado durante los últimos años, e identificación de la competencia para la organización, además de proveedores.

Su sistema de comercialización se basa en la prestación de servicios de instalación y mantenimiento. Cuentan con un grupo de colaboradores técnicos plenamente capacitados por organizaciones en el tema, conservando a algunos de ellos por su amplia experiencia en el campo.

El modelo que se proyecta a aplicar es el MMGO (Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones), modelo desarrollado por la Universidad EAN, más propiamente por la Vicerrectora de investigación. El objetivo fundamental de este modelo es facilitar la reconversión gerencial de las PYMES hacia organizaciones modernas y competitivas centradas en la innovación, capaces de competir en un mundo global, esto a fines de usarla como herramienta de diagnóstico, obteniendo una mirada general de la gestión de la misma desde una perspectiva integral.

El modelo está diseñado por estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que le permita convertirse en una organización moderna y competitiva en planos generales, con las mejores prácticas en gestión que le permitan el alcance de sus metas propuestas. Una vez identificadas las debilidades y amenazas de la compañía, se presentan unas teorías administrativas a utilizar para la ejecución del plan de mejora de la organización, los cuáles se tomarán como principios en la estructura de los mismos adecuándolos al entorno actual de TP S.A.

Además, el plan contemplará estudios sobre el macro entorno de la compañía en diferentes ámbitos.

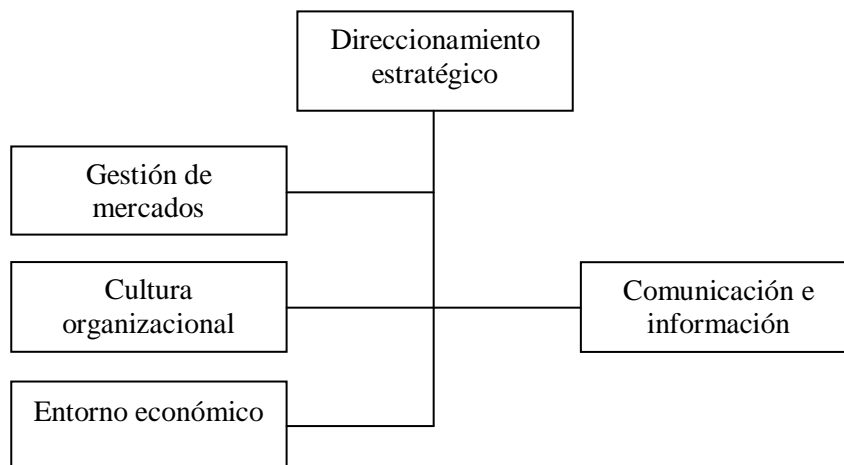


Figura 1. Áreas contempladas dentro del plan de intervención.

En la organización se buscará dar un re-direccionamiento estratégico a la compañía, teniendo especial énfasis sobre las áreas referenciadas, por medio de una integración en sus respectivos planes de intervención compatibles que permitan el alcance de la meta de

crecimiento organizacional para la compañía en términos comerciales, dentro de su plan de crecimiento 2010-2012.

Se presentará un nuevo nicho de mercados para la compañía ya que el actual llegó a su cúspide de crecimiento, donde la idea es acechar las empresas asentadas sobre las nuevas zonas francas cercanas a la periferia de Bogotá D.C. siendo un nuevo segmento de clientes inexistentes para la organización, con la idea de obtener un mayor equilibrio sobre su actual situación comercial, donde el 80% de las ventas dependen del 7% de los clientes de la compañía, es decir la idea por un lado es descentralizar las ventas de la compañía sobre un pequeño grupo de clientes, además de impulsar el crecimiento de los ingresos de la compañía, promoviendo un crecimiento sostenible a largo plazo.

Dentro de este plan de crecimiento se tendrán en cuenta programas que busquen incentivar el sentido de pertenencia y compenetración de los colaboradores, frente a las metas propuestas por la alta gerencia, para contar con un personal con un mayor índice de satisfacción e incentivación.

1. Introducción

TP S.A es una empresa encargada de la comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de seguridad electrónica, en donde se puede encontrar dentro de su portafolio de productos CCTV, control de acceso, incendio, intrusión, entre otros.

El principal objetivo de cualquier organización es generar valor para la empresa y poseer estatus dentro del mercado en donde se desenvuelva. Es evidente que las organizaciones comerciales dependen totalmente su crecimiento en el volumen de ventas que estas tengan.

Con la Gerencia Estratégica de T.P S.A, se identificó que el principal problema de la empresa es la falta de una ruta que indique el desarrollo de los objetivos propuestos por la alta gerencia, caída paulatina en las ventas, la búsqueda de un nuevo nicho de mercado para la consecución de nuevos negocios y crecimiento de la empresa.

Al analizar la empresa TP S.A se encontró que es una compañía con un potencial de crecimiento alto, ya que tiene nichos de mercados que no han sido explorados por la falta de conocimiento del entorno. Las zonas francas y los grandes parques comerciales es el mercado al cual se enfocará, por su proyección de crecimiento, con la entrada de tratados de libre comercio (TLC) y el crecimiento en infraestructura comercial que esta teniendo el país actualmente. En este punto se ha analizado la situación actual de la empresa y se ha desarrollado una serie de propuestas que al aplicarlas permite que la empresa obtenga un crecimiento sostenible.

A pesar de identificar las preocupaciones y necesidades de la alta gerencia, se decidido realizar un análisis adicional e implementar la matriz MMGO, la cual arrojo resultados en los cuales la alta gerencia de TP S.A no pensaba que presentaba problemas. Direccionamiento estratégico, entorno económico, gestión de mercados, cultura organizacional y comunicación e información fueron de las áreas que obtuvieron los puntajes mas bajos y se desarrollaran los respectivos planes de mejora.

Es por esta razón que el desarrollo del trabajo se centrara en postular los planes de mejora en dichas áreas y ayudar a TP S.A a crecer como organización y lograr los objetivos propuestos por la alta gerencia.

2. Empresa

2.1. TP S.A

La empresa fue fundada en 1992, ofrece soluciones integrales de seguridad electrónica, protección y comunicación para los comerciantes del país, distribuidor exclusivo para Colombia de Checkpoint Systems desde el año 1992. Quince (15) años de experiencia en la industria de la seguridad electrónica basada en la tecnología de radiofrecuencia (TP S.A., s.f.).

2.2. Misión

“Somos una compañía que suministra servicios de asesoría, instalación, mantenimiento, y comercialización de soluciones integrales en seguridad y control electrónico. Nuestra oferta de productos de calidad garantizada y nuestro servicio, se fundamentan en los valores de la compañía de manera que logremos la satisfacción y expectativas de nuestros clientes” (TP S.A., s.f.).

2.3. Visión

Buscamos ser reconocidos como una de las organizaciones líderes a nivel nacional por brindar Soluciones Integradas en Seguridad y Control Electrónico de calidad, fortalecemos la capacidad de nuestros procesos, basados en estándares internacionales que encaminen a la compañía hacia el mejoramiento continuo y la innovación en el servicio, manteniendo una evolución acorde a las oportunidades del mercado” (TP S.A., s.f.).

2.4. Valores

Como parte de su filosofía empresarial TP S.A. maneja un conjunto de valores por los cuales todos los miembros de su organización deben proceder y conducirse en el día a día. El conjunto de valores que maneja son:

- “Comportamiento ético: el cumplimiento en todo momento de las normas éticas que rigen nuestro país y nuestra empresa, permitiendo de esta manera el desarrollo integral, como ser humano y miembro válido para TP S.A.” (TP S.A., 2010).

- “Desarrollo del capital humano: es objetivo fundamental de nuestra empresa el poder generar crecimiento permanente en cada uno de los integrantes de la compañía y un reto permanente para cada uno contribuir a este objetivo” (*Ibíd.*, p. 6).

- “Lealtad: nuestra lealtad se manifiesta con honor, en el cumplimiento de nuestras funciones de trabajo y comportamiento personal, manteniendo nuestra fidelidad a TP S.A. (*Ibíd.*, p. 6).

- “Profesionalismo: es poner a disposición de la compañía todos mis conocimientos y capacidades para el logro de los objetivos de mi área y en general los de la empresa” (*Ibíd.*, p. 7).

- “Respeto: la atención y acatamiento que prestamos a las instrucciones, ordenes, políticas que defina la compañía y el trato cortés que adelantamos entre todos lo que trabajamos en la empresa” (*Ibíd.*, p. 7).

- Responsabilidad social empresarial: es preocupación de nuestra empresa el lograr voluntariamente el desarrollo de actividades más allá del marco legal con los diferentes grupos de interés, contribuyendo así a la construcción de un mejor país” (*Ibíd.*, p. 8).

- “Vocación de servicio al cliente: todas las acciones que adelantamos para el cumplimiento de nuestras funciones, tendrán valor siempre y cuando estemos logrando de manera clara y manifiesta en mayor grado la satisfacción de nuestros clientes” (*Ibíd.*, p. 8).

2.5. Objetivos corporativos



Figura 2: Estrategia de crecimiento 2010 – 2012

Fuente: TP S.A. (2010). Presentación de capacitación para nuevos empleados de TP S.A.

Lo que pretende TP S.A. con este plan estratégico es tener un crecimiento sostenible a través de su política de calidad (véase *figura 2*) la cuál esta formulada de la siguiente manera:

“TP S.A. se compromete con sus clientes a brindarle soluciones integrales en seguridad y control electrónico de calidad, que cumplan sus requisitos y satisfagan sus expectativas, para lo cual fundamenta su operación en vocación de servicio al cliente, desarrollo del capital humano, alianzas estratégicas con proveedores y compromiso de accionistas y socios.” (*Ibíd.*, p. 15).

Con referencia al primer objetivo dentro del plan estratégico de crecimiento 2010-2012 la organización emplea de gran manera su primer estatuto de calidad que esta claramente dirigido a la satisfacción del cliente. El segundo objetivo de crecimiento de TP

S.A. se formula a raíz de la situación actual de la compañía en cuanto a la concentración de las ventas, donde el 80% de las ventas se encuentran concentradas en el 7% de los clientes, por lo cuál la alta gerencia está comprometida con que este panorama cambie en el mediano plazo para la compañía, con lo cuál también se pretende generar mayor valor para la compañía.

Para el tercer y cuarto objetivo de crecimiento planteado por la compañía se necesita del compromiso del activo más importante de una organización para generar valor: el talento humano. Se necesita de una constante preparación y capacitación para que la empresa se vuelva más efectiva en los procesos de la misma, acogerlos más como actor fundamental en la estrategia de crecimiento corporativo que tiene planteada la compañía, con el fin lograr una diferenciación en el mediano plazo ya que la compañía es permanentemente representado por su personal ante los distintos clientes.

2.6. Portafolio de productos

2.6.1. Sistemas de Protección de Artículos E.A.S.

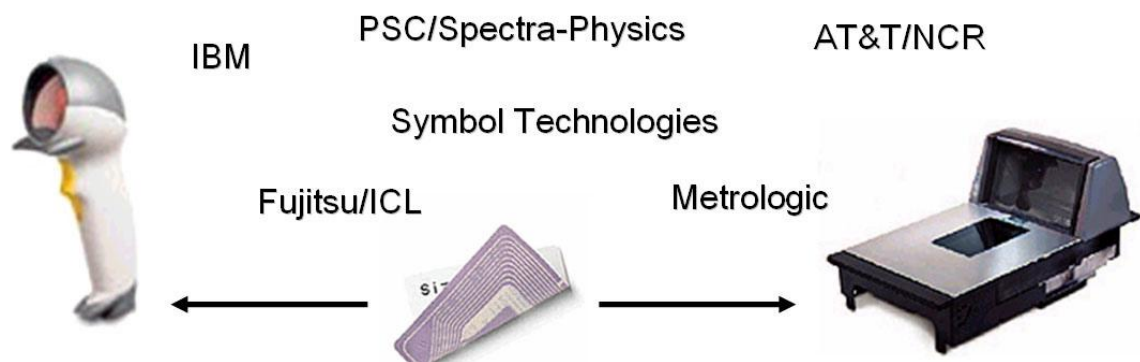


Figura 3: Sistemas de protección de artículos: Marcador de seriales, alarma de papel y desactivador de códigos de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Desactivación en puntos de pago. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_desactivacion1.html

Alarmas plásticas y de papel.

“La gama de etiquetas duras y de papel de Checkpoint está concebida para ofrecer el máximo rendimiento, unos costos mínimos y una sencillez de manejo incomparable” (TP S.A., s.f.).

Fácilmente aplicables a un amplio conjunto de productos (empaquetados, textiles, botellas...), las etiquetas duras de Checkpoint aseguran una protección económica y eficaz. Así mismo, su procedimiento de desacoplado es rápido y sencillo, se integra en el mismo punto de venta y permite la reutilización de las etiquetas. Las etiquetas duras de Checkpoint incorporan la tecnología 3G para posibilitar su empleo con la línea de antenas más avanzada de la firma; una combinación perfecta para proteger cualquier tienda del hurto (*Ibíd.*, p.1).



Figura 4: Alarmas plásticas y de papel de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Desactivación en puntos de pago. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_plastico1.html

Etiquetado en origen.

Líder en etiquetado de origen con su programa IMPULSE en Colombia (TP S.A., s.f.).



Figura 5: Etiquetado en origen de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Etiquetado en origen. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_etiquetado4.html

Sistema de antenas detectoras de metal.

“Metal Point proporciona un nivel superior de protección en seguridad antihurto. Se trata de un discreto y elegante detector de metales que utilizado con una instalación previa de RF y/o AM, ofrece una completa protección antihurto que se amortiza rápidamente puesto que reduce la pérdida desconocida. El Sistema Metal Point está compuesto por dos antenas de diseño atractivo y estilizado que pueden instalarse junto a las antenas de RF y/o AM ya existentes, constituyendo un poderoso elemento disuasorio para los posibles delincuentes profesionales que pretendan entrar en su tienda. Metal Point le ofrece la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades de su establecimiento, un diseño atractivo y una protección fiable que le permitirá exponer sus artículos sin trabas” (TP S.A., s.f).



Figura 6: Sistema de antenas detectoras de metal de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Sistema de antenas detectoras de metal. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_sistema%20antenas1.html

Estuches de seguridad.

“TP S.A. ofrece la más amplia y completa línea de protección en la industria. El sistema patentado de bloqueo magnético es ultra seguro y de fácil desactivación en puntos de pago” (TP S.A., s.f.)



Figura 7: Estuches de seguridad de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Estuches de seguridad. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_estuches.html

2.6.2. Etiquetas inteligentes de radiofrecuencia.

“Checkpoint - TP S.A. es la fuente única que ayuda a los comerciantes y a sus proveedores a mejorar el seguimiento, la productividad y la comercialización alrededor del mundo” (TP S.A., s.f.).

“Gracias a RF/ID, ahora se puede hacer el seguimiento de los artículos a lo largo de toda la cadena de suministro: desde su fabricación - punto de venta - inventarios - destino final” (*Ibíd.*, p.1).

“Checkpoint - TP S.A. está capacitada para proveer servicios de asesoría, hardware, software e integración de sistemas para estimular el dinamismo de su mercancía, promoviendo su negocio hacia el nuevo mundo de soluciones RF/ID” (*Ibíd.*, p.1).



Figura 8: Estuches de seguridad de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Estuches de seguridad. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_estuches.html

2.6.3. Acceso, incendio, intrusión y audio-evacuación.

Detección de incendio.

“TP S.A. a través de las firmas que representa ofrece sistemas de alarmas de fuego fiables y productos innovadores” (TP S.A., s.f.).



Figura 9: Alarmas de detección de incendio de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Alarmas de detección de incendio. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: <http://www.intercron.com/incendio.htm>

Control de acceso.

TP S.A. a través de las firmas que representa ofrece sistemas de control de acceso, controlando ingresos permitidos y que además se pueden integrar en una sola aplicación con detección de incendio e intrusos; controlada por una sola unidad de mando proporcionada por el sistema de Ready Key PRO

Detección de intrusos.

“TP S.A. a través de las firmas que representa ofrece sistemas de detección de intrusos fiables y productos innovadores” (TP S.A., s.f.)

Sistema de audio-evacuación.

“En lo que se refiere a la seguridad pública, un sistema de evacuación por voz de alta calidad y fiable puede proporcionar la herramienta para que en caso de emergencia, se proceda a una evacuación rápida y ordenada en establecimientos públicos cómo escuelas, hoteles, centros comerciales, supermercados y edificios de oficinas” (TP S.A., s.f.).



Figura 10: Sistema de audio-evacuación de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Sistema de audio-evacuación. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_control_rondas4.html

2.6.4. Protección electrónica de artículos en estantería.

“Se-kure Controls, una compañía situada en los suburbios de Chicago, es uno de los fabricantes y distribuidores líderes de productos de seguridad. Se-kure Controls Posee diversos Sistemas resistentes a la manipulación indebida que proporciona protección a la mercancía en exhibición, equipos de oficina, artefactos y artículos técnicos. Todo intento de retirar un artículo produce la ruptura de una conexión y dispara una estridente alarma. Incluye

luces de prueba de alimentación y del sistema. Alimentado por dos (2) baterías de 9 V. Cualquier interrupción del sistema dispara la alarma. Funciona continuamente sin interrumpir el uso normal del equipo protegido” (TP S.A., s.f.).



Figura 11: Protección electrónica de artículos de estantería de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Protección electrónica de artículos de estantería. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_proteccion4.html

2.6.5. Circuito cerrado de televisión.

Sistema de cámaras CCTV.

Un circuito cerrado de televisión es un medio de protección activa y eficaz, que permite realizar, en tiempo real, el control general de áreas e instalaciones.



Figura 12: Circuito cerrado de televisión de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Circuito cerrado de televisión. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_circuito_pelco4.html

Sistema EAZEO.

“Eazeo es la última generación de los exitosos sistemas de observación Bosch para pequeñas y grandes empresas” (TP S.A., s.f.).



Figura 13: Sistema EAZEO de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Sistema EAZEP. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL:
http://www.tecpoint.com.co/productos_circuito_pelco4.html

2.6.6. Otros.

Góndolas Antihurto - Kasema S.A.

“TP S.A. representa también a Kasema S.A. , empresa fabricante de exhibidores para proteger mercancía del robo o hurto. Cuenta con zonas externas provistas de paneles donde se dispone mercancía en general, al alcance del público y con un gabinete cerrado bajo llave, provisto de dispositivos donde se carga el producto que el cliente pueda obtener mediante el accionamiento de un sistema electrónico” (TP S.A., s.f.).



Figura 14: Góndolas Antihurto de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Góndolas Antihurto. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL:
http://www.tecpoint.com.co/productos_%20otros5.html

Acceso vehicular.



Figura 15: Acceso vehicular de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Acceso vehicular. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL:
http://www.tecpoint.com.co/productos_%20otros_accvehiculos2.html

Blindaje automotriz y arquitectónico.



Figura 16: Blindaje automotriz y arquitectónico de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Blindaje automotriz y arquitectónico. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL:
http://www.tecpoint.com.co/productos_%20otros_blindaje3.html

Correo neumático de envíos.

“Mayor seguridad en el manejo de efectivo. Transporte de efectivo desde punto de pago a tesorería. Ahorro sustancial del tiempo y movimientos. Incrementa la productividad del personal. Evita que el personal tenga que desplazarse de su área de trabajo. Mejor y más rápida atención al cliente. Reducción en primas de seguro por disminución de riesgo de robo” (TP S.A., s.f.).



Figura 17: Correo neumático de envíos de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Correo neumático de envíos. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_%20otros_correo4.html

Portales de ingreso.



Figura 18: Portales de ingreso de TP S.A.

Fuente: TP S.A. (s.f.). Portales de ingreso. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: http://www.tecpoint.com.co/productos_vigilancia_duras6.html

2.7. Legislación

Se rige a partir del Capítulo II (Empresas de vigilancia y seguridad con medios tecnológicos) del Decreto 2187 de 2001 de Colombia, publicado en el Diario Oficial (2001).

CAPITULO II. EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA CON MEDIOS TECNOLÓGICOS.

ARTÍCULO 30. SERVICIOS CON MEDIOS TECNOLÓGICOS. Sin perjuicio de los requisitos establecidos para los servicios de vigilancia y seguridad privada sin armas, los que se presten con medios tecnológicos, deberán describir y relacionar ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, los equipos a utilizar, la ubicación de los mismos, características generales, posibles riesgos físicos, adjuntar catálogos e indicar su procedencia u origen de fabricación, dentro de los plazos establecidos por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Además se deberán indicar el personal de vigilancia y seguridad privada que operará estos medios tecnológicos, acreditando la capacitación específica en el manejo adecuado de dichos equipos que protejan la seguridad ciudadana.

3. Carta aceptación de la empresa

Bogotá D.C. 28 Febrero de 2012

Señores

UNIVERSIDAD EAN

COMITÉ DE TESIS

Asunto: Solicitud Implementación MMGO en la organización.


Reciban un cordial saludo:

Por medio de la presente me permito presentar a ustedes la autorización por parte de TECPOINT S.A. para que los estudiantes de la Universidad EAN CHRISTIAN CAMILO CORTÉS Y FELIPE ZUÑIGA MESA, implementen la matriz MMGO en TECPOINT S.A. como trabajo de Grado.

Durante el desarrollo de dicho proyecto se les apoyará con la información necesaria, esperando apoyo por parte de las Universidades EAN en cuanto a la formulación del plan de mejora, cabe recordar que solicitamos tener la mayor confidencialidad con la información entregada en dicha tesis, y que sea empleada solo de manera académica.

Agradezco la atención y colaboración prestada.

Atentamente,



Camilo Almonacid.

Asesor Estratégico.

TECPOINT S.A.

4. Tipificación de la empresa

En Colombia, durante los últimos años, la inversión en seguridad electrónica por parte de los diversos agentes de la sociedad (compañías, viviendas, almacenes de cadena, bodegas etc.) se ha incrementado debido a la necesidad de tomar precauciones para contrarrestar el fenómeno de la inseguridad social que sufre el país en la actualidad, además como manera de cumplir con varios de los requisitos exigidos para poder asegurar activos con las compañías aseguradoras.

Los equipos en seguridad electrónica avanzan a la vanguardia de la transformación tecnológica, por lo que resulta un servicio más eficiente. Por esta razón las empresas prestadoras de seguridad electrónica en el país están al tanto de los avances tecnológicos en este campo y de los proveedores de los últimos equipos y mejores marcas en el mercado.

El Gobierno nacional ha identificado la importancia de la continua capacitación del personal encargado de la instalación de los equipos, por lo que ha establecido un convenio con este tipo de empresas y el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), ofreciendo constantes capacitaciones y dando la posibilidad a algunos de los estudiantes de aplicar para una oferta laboral en alguna de estas organizaciones.

Por otra parte, conocer con certeza y a profundidad el sector de seguridad electrónica en Colombia resulta ser una tarea difícil, ya que el DANE registra las importaciones realizadas en este rubro dentro del macro sector de tecnología. Tampoco se tiene registro claro sobre el crecimiento anual o la participación específica del PIB de este sector.

Lo anterior se evidencia en el blog del experto en seguridad Electrónica Alex E. García en su foro “Mercado de seguridad electrónica” sustentando lo anteriormente mencionado.

“La verdad del caso es que he intentado hacerlo de varias formas partiendo de la información de las importaciones de equipos, tal como lo hice en la primera edición de dicho estudio, sin embargo me he encontrado con un gran problema, básicamente por falta de una mejor organización en el proceso de nacionalización, me explico. Con el incremento de la instalación de equipos con tecnología IP (Cámaras, DVR´s, software, etc.), se hace muy difícil diferenciar en los datos, si se trata de una cámara de video IP o una webcam comercial. En el estudio anterior podía diferenciarlo relativamente fácil por el precio, sin embargo, con la masiva importación de equipos chinos, ahora es muy complicada la diferencia, y tratar de hacerlo, podría dar como resultado datos no muy confiables. Pasa lo mismo con los grabadores digitales o DVR´s, que en muchas marcas de media y baja gama son casi computadores con tarjetas especiales y un software, lo que muchas empresas importas simplemente como equipos de cómputo” (GARCÍA, 2010).

Actualmente se cuentan con 32 empresas integradoras y 19 distribuidoras a nivel nacional. Las marcas que usualmente se importan y se utilizan como equipos de seguridad electrónica son: Pelco, Bosch, Samsung, Lg, Axxis, Dsc, Alpha, Notifier, Checkpoint, entre otros.

Según García, “esta situación es reflejo del reducido tamaño del mercado de equipos de seguridad electrónica, en términos de producción nacional” (2010). Esto es un fenómeno de toda Latinoamérica, donde la producción nacional de equipos para seguridad electrónica es casi nula. Por tal se toman las importaciones como la variable o factor más adecuado para tratar de medir este sector, en estos últimos años (principalmente en Colombia) donde el ex presidente Álvaro Uribe Vélez promovió como prioridad política durante sus mandatos la *Seguridad Democrática*.

TP S.A hace parte de una de las 32 empresas integradoras en servicios de seguridad electrónica en Colombia. Esta organización funciona como empresa encargada de la

instalación de soluciones integrales para la seguridad electrónica, al igual que las otras 31 empresas.

A continuación se presenta una gráfica que ilustra el crecimiento porcentual de las empresas distribuidoras e integradoras de seguridad electrónica.

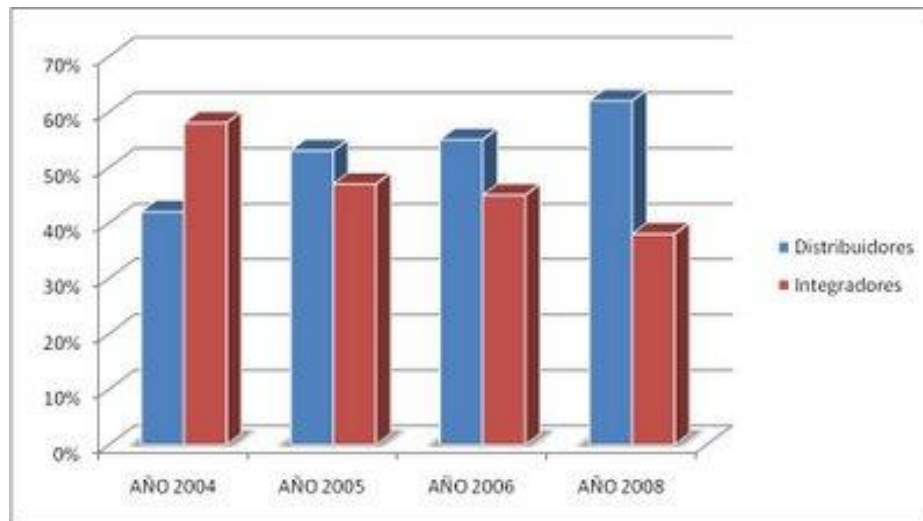


Figura 19: Comparativo integradores Vs distribuidores en el mercado de seguridad electrónica en Colombia.

Fuente: GARCÍA, (2010). Comparativo integradores Vs distribuidores. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: <http://segelec.blogspot.com/2009/04/resumen-ejecutivo-mercado-seguridad.html>

El número de empresas integradoras ha ido disminuyendo desde el año 2004, donde la cantidad de empresas distribuidoras era inferior, pero con el pasar de los años, hasta el 2008, el número de empresas integradoras disminuyó en casi un 20% contra un crecimiento del número de empresas distribuidoras de también un 20%.

Por otro parte el estudio realizado por Alex García también muestra el tamaño del mercado de seguridad electrónica desde el año 2004 hasta el año 2008 presentados a continuación (gráfica esta presentada en US\$ millones de dólares).

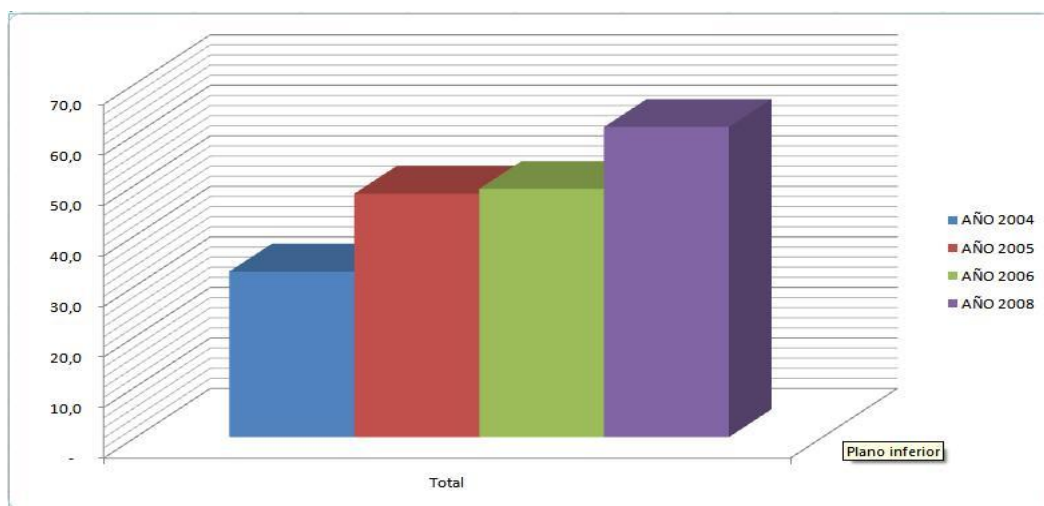


Figura 20: Total del mercado de seguridad electrónica en Colombia.

Fuente: GARCÍA, (2010). Total del mercado de seguridad electrónica. Recuperado el 5 de abril de 2012 de la URL: <http://segelec.blogspot.com/2009/04/resumen-ejecutivo-mercado-seguridad.html>

El estudio confirma que el mercado de seguridad electrónica estuvo en un constante crecimiento desde el año 2004 en Colombia, a tal punto que el sector en el año 2004 generaba casi US\$ 38 millones de dólares que en el 2008 llegó a alcanzar casi los US\$ 70 millones de dólares.

Se debe tener en cuenta que, según el código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) con el que está registrada TP S.A., en la Cámara de Comercio, se encuentra dentro de la actividad económica de **Comercio al por mayor de productos diversos NCP** código CIU 5190.

Nota: Los productos que son utilizados para la seguridad electrónica hacen parte de las importaciones alta tecnología.

5. Estados Financieros.

5.1 Perfil financiero

Tabla 1

Perfil financiero de TP S.A.

Perfil financiero				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2006 -2007 -2008 – 2009) - Datos en miles de pesos				
	2006	2007	2008	2009
VENTAS	8.661.895,0	14.871.250,0	15.300.753,0	11.980.600,0
Costo de ventas	4.915.788,0	8.328.397,0	7.574.999,0	6.209.128,0
Utilidad bruta	3.746.107,0	6.542.853,0	7.725.754,0	5.771.472,0
Gastos administrativos	643.653,0	1.393.090,0	1.157.429,0	1.248.614,0
Gastos de ventas	1.997.077,0	3.406.282,0	4.149.781,0	3.775.461,0
Utilidad operacional	1.105.377,0	1.743.481,0	2.418.544,0	747.397,0
Gastos financieros	57.056,0	140.347,0	220.817,0	364.999,0
Impuesto de renta	452.828,0	603.044,0	649.770,0	183.295,0
ACTIVOS TOTALES	3.548.128,0	9.196.129,0	10.297.055,0	6.754.774,0
Capital de trabajo neto	2.956.668,0	8.309.731,0	5.999.344,0	2.563.024,0
- Inventarios	2.716.836,0	2.030.159,0	1.825.565,0	2.559.370,0
- Cuentas por cobrar - clientes	2.081.183,0	8.900.644,0	8.434.547,0	3.772.541,0
- Proveedores	1.249.891,0	2.621.072,0	4.260.768,0	3.768.887,0
- Otros pasivos Ctes operacionales				
Activos fijos netos	576.452,0	877.953,0	274.384,0	332.838,0
Otros activos	15.008,0	8.445,0	4.023.327,0	3.858.912,0
Pasivos de largo plazo	-	4.681.195,0	4.866.310,0	1.386.617,0
Endeudamiento fciero L.P	-	-	-	-
Patrimonio	3.548.128,0	4.514.934,0	5.430.745,0	5.368.157,0
Otra información				
Pago de dividendos				
Gasto depreciación (pyg)				
Gasto amortización (pyg)				
Indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	43,2%	44,0%	50,5%	48,2%
Margen operacional	12,8%	11,7%	15,8%	6,2%
Margen Ebitda	12,8%	11,7%	15,8%	6,2%
ROE	16,8%	22,2%	28,5%	3,7%
ROA – Uop	31,2%	19,0%	23,5%	11,1%
ROA - Ebitda)	31,2%	19,0%	23,5%	11,1%
Fto requerido de Kw	3.548.128,0	8.309.731,0	5.999.344,0	2.563.024,0
Nivel solvencia C.P.	-591.460,0	-	-	-

Fuente: TP S.A. (2010). Balance general y estado de perdidas y ganancias del 2009. Libro de contabilidad anual TP 2010.

5.2 Cifras balance

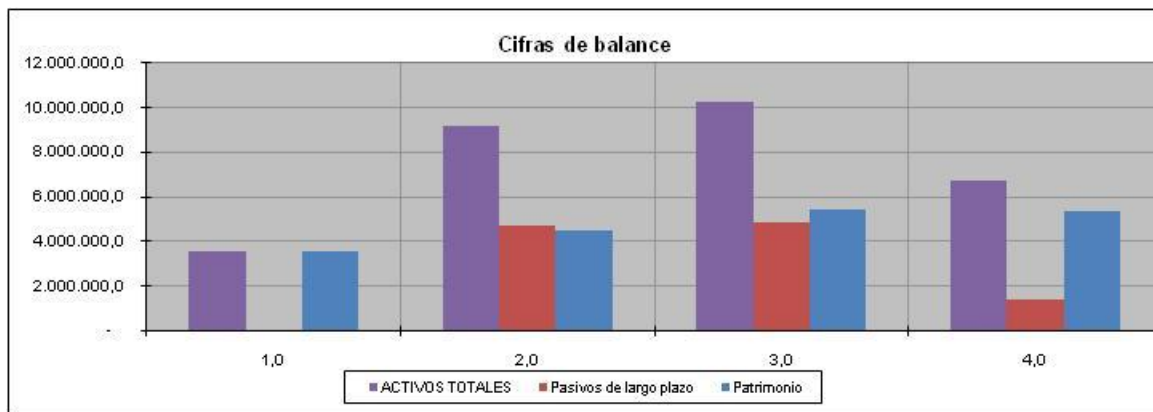


Figura 21: Cifras de balance en activos totales de 2006 a 2009 de TP S.A.

5.3 Cifras P y G

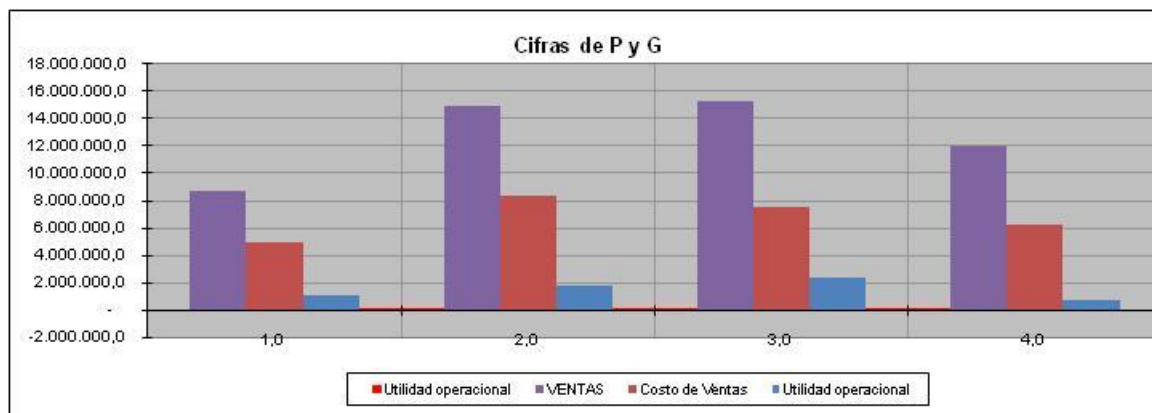


Figura 22: Cifras de P y G de 2006 a 2009 de TP S.A.

5.4 Rentabilidad

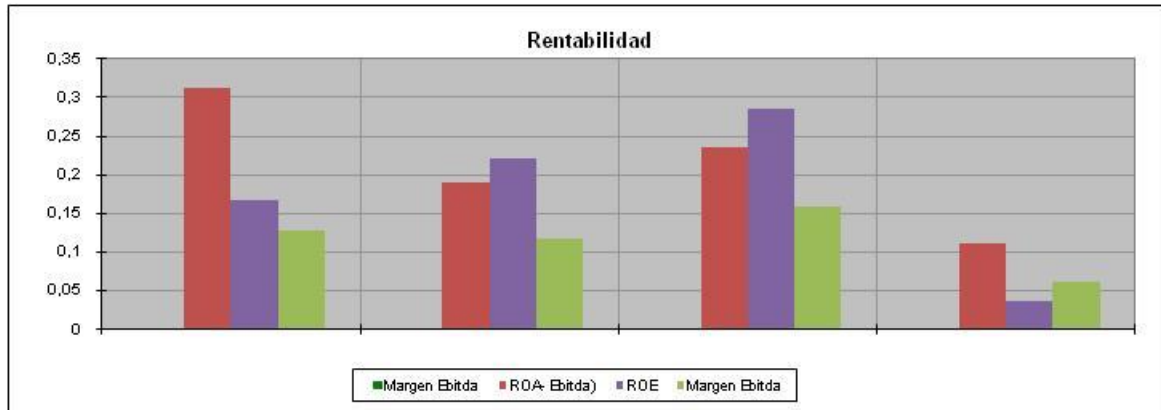


Figura 23: Rentabilidad de 2006 a 2009 de TP S.A.

6. Diagnostico MMGO

6.1 Datos básicos de la empresa

Tabla 2

Datos básicos de la empresa.

Identificación	
Detalle informativo de la empresa	
Nombre empresa	TP S.A.
Seudónimo	
NIT	800.198.076-1
Representante legal	Luis Fernando León Otero
Nivel Académico / Gerente – directores	Profesional
Dirección	Calle 97 N° 13 14
Teléfono	6349939 Fax 2184864
Correo electrónico	
Actividad principal	Comercio al por mayor de productos diversos NCP
Código CIU	5190
Año Fundación empresa	1993
No. Empleados	110
No. Profesionales	19
Contacto para este trabajo	Magaly Bonilla Zuleta
Ventas promedio mes	\$ 998.383,00
Cobertura de mercado	Cobertura de mercado regional
Código interno	
Universidad EAN	

Fuente: TP S.A.

6.2 Perfil de la gestión empresarial

Medirán el desempeño que la empresa obtendrá en un periodo no mínimo de seis meses ni máximo de un año (periodo estipulado por la alta gerencia de TP S.A., según sus políticas de control),

Tabla 3

Perfil de la gestión organizacional.

Perfil de la gestión organizacional	
Observaciones - primeras impresiones contacto previo	
Aspectos positivos de la empresa	
1	La compañía cuenta con una excelente infraestructura para el desarrollo de sus operaciones.
2	Cuentan con una plataforma reconocida para soporte de sus procesos SAP.
3	Amplio conocimiento del negocio por parte del asesor estratégico.
4	Organización certificada en todos sus procesos en ISO 9001.
5	Cuenta con una óptima interdependencias entre las áreas organizacionales.
6	Cuenta con una amplia línea de negocios.
7	Se evidencia un clima laboral óptimo dentro del interactuar diario del personal.
Aspectos negativos de la empresa	
1	Cuenta con un solo encargado para la gestión humana, teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores que tiene.
2	No se evidencia una fuerza de ventas plenamente constituida en la empresa.
3	Se evidencia pasividad en la mayoría del personal de servicio de la empresa.
4	De entrada no cuenta con una estrategia de mercado, evidenciada dentro de la inducción que se realiza al nuevo personal.
5	El asesor estratégico afirma que la página web es una herramienta inutilizada por la organización, ya que solo sirve como "carta de presentación de la compañía".
6	Ciertos espacios para el almacenaje de mercancía no son utilizados de manera óptima.
7	El departamento comercial no cuenta con herramientas necesarias para el desarrollo de una gestión comercial fuera de las instalaciones de la compañía.

Fuente: TP S.A.

7. Identificación del problema

TP S.A no tiene en cuenta las deficiencias a nivel estratégico en áreas funcionales de la compañía y tampoco se contempla prioritario conocer cómo se desarrolla la cultura organizacional de la compañía.

En la aplicación de la matriz MMGO, en el ámbito de cultura organizacional, la empresa tuvo la más baja calificación de todos los módulos a evaluar, “esta calificación es consecuente con lo experiencia que tuvo Felipe Zúñiga Mesa como empleado de TP S.A. durante un año y de Christian Camilo Cortés Arias de seis meses”, donde se evidenció que se no gestiona por parte del la alta gerencia varios factores relevantes en la cultura organizacional de una compañía, tales como:

- Se percibe inconformidad en el grupo de colaboradores por la estructura salarial.
- Bajo reconocimiento y estímulo hacia la gestión del colaborador.
- La estructura organizacional de la compañía es vertical y rígida.
- No se cuenta con un proceso formal e informal para conocer la cultura organizacional de la compañía actual.
- No se impulsa el liderazgo dentro de la organización.
- Bajo nivel de referenciación y comparación con las empresas del sector.
- Se carecen de actividades lúdicas y de integración para el personal de la compañía.
- La página web actualmente es una herramienta infravalorada por las altas gerencias.

Estas falencias puede conllevar a un bajo nivel de participación y compromiso del colaborador de TP S.A., reflejándose en una baja innovación propuesta por los empelados, es decir, nuevas ideas que apoyen a los procesos o cumplimiento de metas de la compañía, lo cual genera un bajo nivel de pertenencia del personal y un alto nivel de deserción (18.18% sobre el total del personal del segundo semestre del año 2010).

Además, la alta gerencia de TP S.A formulo el plan de crecimiento 2010 – 2012 con el cual querían cambiar el panorama actual de la empresa, el cuál presenta una concentración del 80% de las ventas en el 7% de sus clientes. Para llegar a la consecución

de dicho plan el problema se centra en que no se tiene definidas estrategias ni una ruta clara a seguir para llegar a la situación ideal.

El departamento comercial carece de una fuerza de ventas real, en donde las ventas son realizadas por el gerente comercial y dos asesores comerciales, los cuales se pasan la mayor parte del tiempo dentro de las instalaciones de la empresa. Además, el departamento comercial no ejerce una constante capacitación al personal que permita contribuir a cambiar el panorama actual de TP S.A. (Principio de Pareto que evidencian las ventas de la compañía).

Otra situación que se evidencia dentro del direccionamiento estratégico de TP S.A es un alto desconocimiento del entorno económico al que pertenece, es decir, no reconocen a su competencia directa, cuál es el valor agregado que ofrece la competencia al mercado, no se tiene una clara segmentación, no conoce plenamente su cadena de abastecimiento y tendencias del mercado.

En cuanto al entorno económico del sector de seguridad electrónica (al cual pertenece la compañía) según Alex García, especialista en seguridad electrónica, no se evidencia una independencia de este sector.

“El sector de seguridad electrónica no está constituido como un sector independiente Los productos y sistemas de este sector se incluyen, para efectos de la incidencia que representan en el mercado colombiano, dentro del sector de Tecnología o IT. Por esta razón, se presenta la escasez de datos estadísticos sobre equipos de Seguridad Electrónica en cuanto a su participación en el PIB, y en general otros datos relevantes como cifras de empleo y datos operacionales” (GARCÍA, 2010).

Este panorama es también consecuencia del reducido tamaño del mercado de equipos de seguridad electrónica, en términos de producción nacional en Colombia, ya que la producción es mínima (al igual que en los demás países latinoamericanos).

Por otra parte, las importaciones en seguridad electrónica se registran dentro del macro sector de importaciones de tecnología dentro del PIB nacional.

Es así como este factor no es un buen medidor del tamaño de este sector, pues si bien la producción de los equipos utilizados en esta industria es prácticamente nula en Colombia y en varios países latinoamericanos, el flujo de importaciones reportado durante los últimos años da una idea de la importancia del mismo en la economía de nuestros países y particularmente en Colombia, con más fuerza en los últimos años cuando el ex presidente Álvaro Uribe Vélez decidió darle prioridad a la política de Seguridad Democrática en la nación.

8. Objetivos

8.1. Objetivo General

Re-direccionar la estrategia de la empresa TP S.A. haciendo énfasis en la vigilancia de los componentes del entorno económico y gestión del mercadeo, con una estructuración de un plan de mejoramiento de la cultura organizacional que promueva la sinergia dentro de los colaboradores por medio una mejora en la comunicación y transmisión de la información.

8.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar una investigación de mercados en el sector de infraestructura industrial en la ciudad de Bogotá con el fin de identificar potenciales clientes a futuro para grandes proyectos, en las diferentes líneas de negocio de la compañía.

- Brindar una visión más clara sobre el entorno económico al cuál pertenece la empresa y sus stakeholders.

- Formular mecanismos que promuevan la participación de los colaboradores de la organización a fines de generar un mayor grado de compromiso en la compañía, ligado al desarrollo y reconocimiento del personal.

- Promover el uso de sistemas los cuales conlleven a un mejor análisis de la información y comunicación tanto a nivel intraempresarial como con sus stakeholders.

9. Justificación

Este proyecto es significativo para TP S.A. ya que permite generar la ruta a seguir en cuanto al direccionamiento estratégico, en donde podrán identificar potenciales oportunidades de negocio a futuro en el sector de la seguridad electrónica. Por otro lado, brindar las herramientas necesarias para que la alta gerencia estimule el compromiso y la participación del personal de TP S.A., generando un mayor grado de compromiso, satisfacción y motivación que permita la óptima consecución del plan de crecimiento 2010-2012 propuesto por la alta gerencia es otro de los beneficios de la implementación de la matriz MMGO. De igual forma este instrumento le permite a la compañía capturar una fotografía general del cómo se encuentra hoy a grandes rasgos área por área, en donde se exponen debilidades y fortalezas de la empresa, que una vez analizadas se pueden atacar las debilidades y reforzar las fortalezas de la organización con el ánimo de contribuir al plan de calidad de TP S.A.

La implementación de la matriz MMGO en una compañía de seguridad electrónica contribuye a la generación de conocimiento de este sector. Por otro lado, el dar a conocer el nombre de la Universidad EAN como una institución encaminada a la innovación y emprendimiento dentro de la formación de profesionales líderes en el mercado laboral. Esto, a la larga, puede contribuir a la proyección de un mejor nombre y reconocimiento de la institución a nivel empresarial, ya que promueven por medio de sus estudiantes proyectos de impacto.

Con el desarrollo de la matriz MMGO enfocada al direccionamiento estratégico, teniendo como pilares de desarrollo la gestión de mercados, el entorno económico y la cultura organizacional de la compañía, las cuáles son las áreas que presentan mayor falencia en la organización, para llegar a la consecución de los objetivos del plan de crecimiento; este proyecto es significativo teniendo en cuenta envergadura de TP S.A. que factura alrededor de 900 millones de pesos mensuales.

Lo anterior contribuye a dar un valor agregado a la hoja de vida del estudiante de la Universidad EAN, debido a esta gestión de “consultores” que contribuye a generar un

impacto dentro de la organización ya sea en la mejora continua de la calidad o en la evaluación de procesos con el fin de identificar falencias donde se pueden generar acciones correctivas y preventivas. De igual forma, este proyecto permite la implementación de la mayoría de los conocimientos y experiencias adquiridas dentro de la formación académica en un escenario real en la cual se pueden evidenciar el impacto del proyecto liderado.

10. Marco teórico

Se implementará la matriz MMGO (Modelo para la Modernización de Organizaciones), en la cuál se diagnosticara todas las áreas de empresa proponiendo un plan de mejora para cada una de ellas, teniendo en cuenta las variables que se presentan en el MMGO. Loas módulos en que la empresa obtuvo los puntajes mas bajos son:

- Direccionamiento Estratégico
- Gestión de Mercados.
- Entorno Económico
- Cultura Organizacional
- Responsabilidad social

Con el fin de proponer la aplicación de ciertas teorías administrativas para dar solución a los problemas identificados en los resultados de la matriz MMGO, de los cuáles se concluye que son las áreas más críticas de la compañía; la idea es abordar las teorías teniendo en cuenta una jerarquización (Ver Figura 1).

Se trabajara en la restructuración del direccionamiento estratégico de TP S.A., profundizando en una intervención en cuánto al estudio del entorno económico de la compañía el cuál va estrechamente ligado a la gestión de mercadeo; rubro al cuál la alta gerencia de TP S.A. le da prioridad en su plan de crecimiento 2010 – 2012, lo cual permite el desarrollo de una investigación de mercados acorde al entorno económico actual de la empresa ya que este se desconoce casi que en su totalidad por parte de la alta gerencia de TP S.A.

Además, se estructurará un plan de mejoramiento en la cultura organizacional y responsabilidad social de la compañía, los cuáles son los rubros con más baja calificación en la Matriz MMGO. Por tal resultado, se contemplaron las siguientes propuestas o teorías administrativas.

10.1. Balanced scorecard (BSC)

Esta herramienta es de las de mayor reconocimiento y aplicación en la mayoría de las organizaciones durante los últimos años a nivel estratégico y gerencial. Fue creada en el año 1992 por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton. Tiene como finalidad medir los indicadores estratégicos de una organización, los cuáles a su vez miden la gestión de la compañía en términos de cumplimiento de su visión- metas y estrategia.

Según Kaplan y Norton, a veces las compañías fracasan en ciertos objetivos propuestos, inclusive cuando sus estrategias son sólidas, siendo el problema la puesta en marcha de dicha estrategia por parte del talento humano.

Otro aspecto a considerar en esta teoría es que se sugiere que se observe a la organización desde *4 perspectivas* definidas a continuación según el portal web degerencia.com:

1. “Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio” (degerencia.com, s.f.).
2. “Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro” (degerencia.com, s.f.).
3. “Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos

preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en qué procesos de negocio debemos sobresalir?" (degerne.com, s.f.).

4. "Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc." (degerne.com, s.f.).

Antes del BSC, se solía valorar las estrategias de una compañía netamente desde un plano financiero, lo cual no permitía desarrollar una estrategia integral que cubriera con todas las expectativas de crecimiento óptimo de una compañía, además de contar menores probabilidades de éxito. Para este proyecto se recomienda tener en cuenta los indicadores de rendimiento financieros más relevantes para la compañía, ya que la gestión o manejo financiero del dinero de TP S.A. se da de buena manera.

También, se recomienda enfocarse más en las otras perspectivas propias del BSC, las cuáles tiene gran sinergia con las áreas o rubros críticos de la compañía según la valoración obtenida en la matriz MMGO (Direccionamiento Estratégico, Entorno Económico, Gestión de Mercadeo, Cultura Organizacional).

Tomando como referencia la biblioteca de SIGWEB (Sistemas Integrados de Gestión Web) de Chile, para que TP S.A. logre obtener unas mejores prácticas de sus estrategias deberá seguir el siguiente modelo propuesto por la presentación de Daniel Valdés Gómez:

Principios que ayudan a las empresas a superar el mercado



Figura 24: Principios que ayudaran a TP S.A. a superar el mercado.

Fuente: VALDÉZ, D. (s.f.). Principios que ayudan a las empresas a superar el mercado. Recuperado el 6 de abril de 2012 de la URL: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf>

En este modelo se logra trabajar claramente con el personal y la cultura organizacional de la empresa, siendo factores determinantes y críticos en la actualidad de TP S.A., teniendo como pilar o núcleo mismo el direccionamiento estratégico de la compañía.

10.2. Componentes macro ambiente de la empresa

“Todas las empresas operan en un “macro ambiente” moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores, y estilos de vida de la sociedad, legislaciones y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanos, la industria y área competitiva en el que opera la empresa. En estricto sentido el macro ambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía; con “pertinentes” nos referimos a que tienen la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategias y modelo comercial” (Dess y Lumpkin, 2003).

Este modelo servirá para poder conocer e identificar todos los actores que son de gran importancia para el accionar de TP S.A, dando como resultado la identificación de las ventajas competitivas que se poseen frente a los competidores directos, alianzas con

proveedores, productos sustitutos, leyes que la rigen, crecimiento del mercado, número de potenciales clientes, entre otros muchos actores que influirán dentro de la toma de decisiones de los gerentes para que la empresa se consolide cada día más en el mercado.

A continuación se presenta la identificación de los actores que hacen parte del macro ambiente de la empresa.

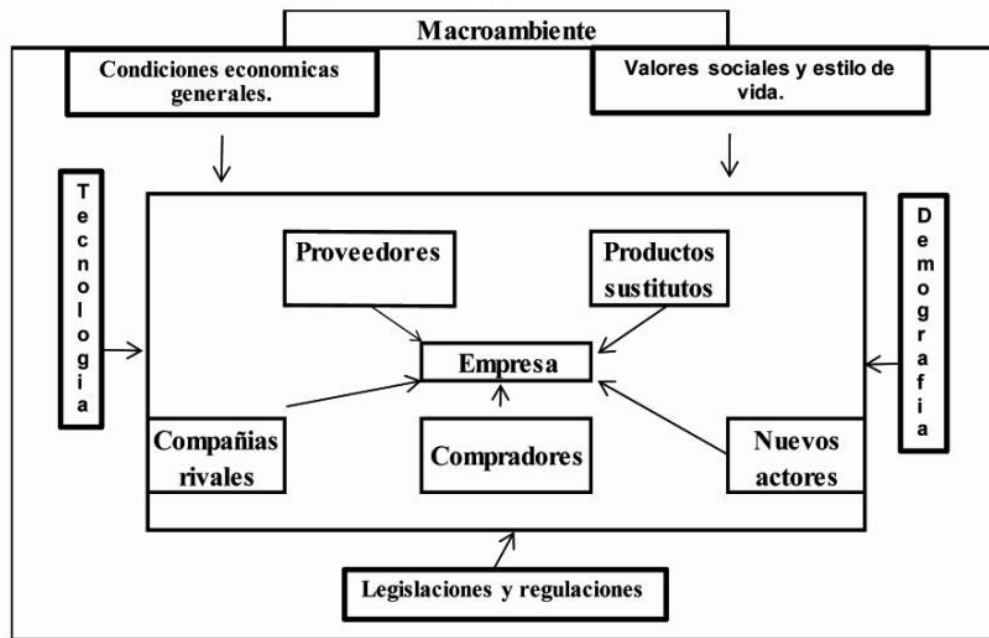


Figura 25: Macro-ambiente de TP S.A.

10.3. Segmentación a priori de Yoram Wind

“La segmentación a priori es aquel en el que el Gerente Comercial o de Marketing, ha decidido la base de segmentación adecuada antes de efectuar cualquier investigación de mercados. Por ejemplo, un gerente puede decidir que un mercado debe dividirse sobre la base de si las personas son: no usuarios, usuarios permanentes, usuarios poco frecuentes y usuarios continuos de un producto/servicio en particular. A continuación se realiza una investigación de segmentación para determinar el tamaño de cada uno de estos grupos y sus perfiles demográficos y psicográficos” (McCarthy, 1997).

La segunda alternativa que se podría tomar como referencia fue formulada también por Yoram Wind.

10.4. Segmentación Post Hoc de Yoram Wind

“Es un método en el cual las personas son agrupadas en segmentos sobre la base de las conclusiones de la investigación. Por ejemplo, las personas entrevistadas respecto a sus actitudes o beneficios buscados en una categoría de productos en particular se agrupan de acuerdo con sus respuestas. A continuación se determina el tamaño de cada uno de estos grupos y sus perfiles demográficos y psicográficos” (PETER, 1997).

“Criterios para dividir en segmentos un mercado global de productos por E. Jerome McCarthy.

En teoría los segmentos de mercado más adecuados reúnen los siguientes criterios:

- Ser homogéneos (similares) en su interior: los clientes que constituyen un segmento deberían parecerse lo más posible entre sí en lo que se refiere a sus respuestas probables frente a las variables de la combinación de marketing y sus aspectos de segmentación.
- Ser heterogéneos (diferentes) entre sí: los clientes que componen los segmentos deberían ser tan distintos como sea posible con respecto a sus respuestas probables ante las variables de la combinación de marketing y sus aspectos de segmentación.
- Tamaño: el segmento deberá ser lo bastante amplio como para resultar rentable.
- Operacional: Los aspectos de la segmentación han de servir para identificar a los consumidores y elegir las variables de la combinación de marketing (McCarthy, 1997, pág. 96-97).

10.5. Marketing Mix “Mezcla de mercadotecnia” por E. Jerome McCarthy

“Todos coinciden en señalar que la estrategia de aplicación del marketing comprende dos fases: la selección de un mercado proyectado y diseño de una combinación de los factores del marketing mix. Mix no significa otra cosa que la combinación de cuatro factores que han conformado el componente del marketing mix, expresión que se ha incorporado en el lenguaje de los especialistas del marketing.” (Equipo de economistas DVE, 1995). Los componentes son:



Figura 26: Componentes y procesos de decisión del Marketing Mix.

Fuente: Centro Regional de Formación de Profesorado. (s.f.). Proceso de decisión sobre las 4P.

Recuperado el 6 de abril de 2012 de la URL:

http://redesformacion.jccm.es/aula_abierta/contenido/97/387/3692/EC2_U3_T4/index.html

“Producto: ¿Qué vendo?: se trata de determinar qué atributos caracterizan a su producto o servicio (estilo, marca, envase, calidad, diseño...).

Precio: ¿A cuánto lo vendo?: las decisiones sobre el precio son determinantes en la respuesta de los consumidores y de ahí su importancia. Para tomar estas

decisiones se estudian los costes, los precios de la competencia, la capacidad adquisitiva de los potenciales clientes...

Plaza: ¿Dónde lo vendo?: son las decisiones relativas a cómo llevar sus productos a los consumidores, si directamente o a través de intermediarios - externalización-, en grandes superficies o en tiendas especializadas, a través de internet...

Promoción: ¿Cómo lo conocerán?: se trata de informar sobre los puntos anteriores y además persuadir a los clientes potenciales para que se decidan a adquirir el producto. Esto incluye:

- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Venta personal o fuerza de ventas de la empresa.
- Relaciones Públicas.”(Centro Regional de Formación de Profesorado, s.f.).

10.6. Teoría Y de McGregor

Para trabajar en la cultura organizacional de TP S.A. (rubro más bajo en cuanto calificación en la compañía) se desea trabajar en un factor determinante para toda organización: la motivación, la cuál es al parecer una de las causas en el déficit de cultura organizacional.

Por eso se plantea trabajar este factor en la compañía desde una de las varias teorías administrativas más relevantes, la Teoría Y propuesta por Douglas McGregor en el año de 1960 en su obra “El lado humano de las organizaciones” la cuál presenta las propuestas o teorías con referente al estilo de mando de los directivos en las organizaciones (recursos-humanos.es, XXXX).

La teoría X, también llamada la teoría tradicional de mando, se tienen ideas o convicciones muy diferentes a la teoría Y, la cuál es considerada también como la posición optimista dentro de su investigación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre las dos teorías:

Tabla 4

Diferencias entre las teorías X y Y.

Teoría X	Teoría Y
Las personas son perezosas e indolentes	Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
Las personas rehúyen al trabajo.	El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.	Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.
Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	Las personas son creativas y competentes.

Fuente: Urdaneta, R. (2007). Teorías de la motivación. Recuperado el 6 de abril de 2012 de la URL: <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml#Y>

Se ha decidido tener en consideración esta teoría debido a que aplica para describir varios aspectos que viven o se identifica con la situación actual que evidencia el personal de TP S.A., donde se puede hacer un paralelo a la situación deseada para los colaboradores de la organización.

10.7. Teoría escala de Maslow

“Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades” (Muñiz, 2012).

A continuación los se presentan los 5 niveles:

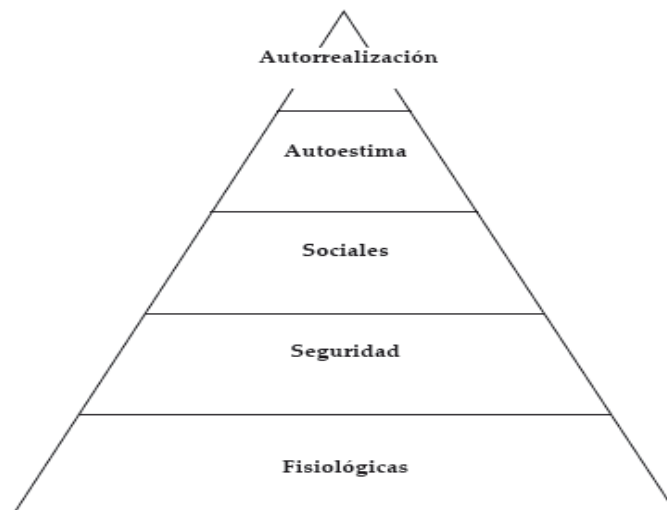


Figura 27: Niveles de satisfacción de necesidades.

Fuente: Marketing XXI, (2012). Teoría de Maslow. Recuperado el 6 de abril de 2012 de la URL: <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion-90.htm>

“Primer nivel necesidades básicas: son las necesidades básicas o fisiológicas para sobrevivir como; Comida, beber, descanso, vestido etc. En resumidas cuentas es el mantenimiento necesario que necesita el cuerpo para un óptimo funcionamiento” (Marketing XXI, 2012).

“Segundo nivel necesidades de seguridad: es la necesidad que tiene el hombre de seguridad física, estabilidad, orden etc.” (*Ibíd.*, p.1).

“Tercer nivel necesidades sociales o de pertenencia: es la necesidad de pertenecer a grupos u organizaciones y así poder asociarse con otras personas e intercambiar ideas entre otros aspectos” (*Ibíd.*, p.1).

“Cuarto nivel necesidades de estatus y prestigio: este nivel se cumple cuando las personas se sienten bien con lo que realizan, cuando logran el éxito en determinadas acciones y son admirados por las personas que los rodean, lo que eso logra es subir el autoestima y confianza en sí mismos” (*Ibíd.*, p.1).

“Quinto nivel necesidades de autorrealización: lograr las aspiraciones personales según sean aspiraciones de cada individuo” (*Ibíd.*, p.1).

Pagar un sueldo y dar las herramientas necesarias a los empleados no es suficiente para que estos cumplan sus tareas diarias. Es vital realizar una serie de actividades que ayuden a generar un ambiente de camaradería entre ellos y esto facilitará la conformación de grupos de trabajo más eficientes, los cuales trabajaran para un objetivo en común el cual se puede traducir en un beneficio individual “Jhon Nash Teoría de Juegos”. Por otro lado, es importante divulgar entre los empleados el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, premiando y felicitando el público, con esto se generará un pensamiento por parte del empleado que la labores realizadas son importante para la empresa.

Maslow le da gran importancia a las personas, las cuales son el capital más importante de las organizaciones. Cuando los gerentes y directores conocen las necesidades y anhelos de estos se puede tener personas que estarán auto-realizadas, las cuales serán generadoras de grandes ideas y alto compromiso con las mismas.

11. Marco metodológico

11.1. Análisis entorno económico

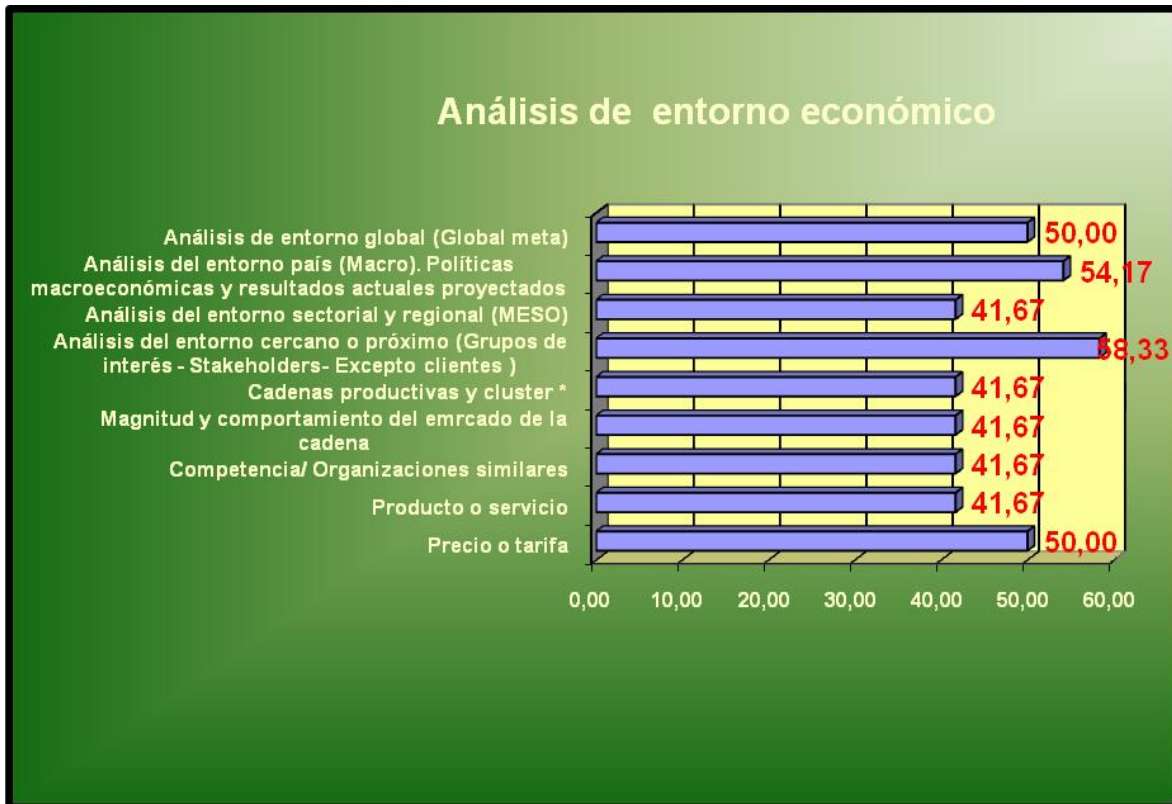


Figura 28: Análisis de entrono económico de TP S.A.

Análisis situacional

En el análisis del entorno económico TP S.A. obtuvo un valoración general de 46.76% lo cuál lo ubica en el estadio 2.

- La empresa, algunas veces, tiene en cuenta las tendencias mundiales, regionales, locales y políticas macroeconómicas del entorno tales como la tasa de cambio - tasa de interés, por ejemplo, para la toma de decisiones. Estas consultas son informales ya que no están dentro del direccionamiento estratégico empresarial, y se hace irregularmente.

- Los altos directivos de la compañía no consideran necesario el apoyo de consultores externos para el análisis del entorno que incumbe a la empresa para generara estrategias a largo plazo.

- La organización conoce parcialmente su competencia para algunas líneas de negocio. De igual forma no conoce el precio ofrecido por la competencia en el mercado, y no poseen mayor conocimiento sobre el sector económico en el que se desenvuelve la empresa. En parte este desconocimiento del sector se debe a que la organización se ha enfocado a grandes proyectos, los cuáles son asignados por licitación, razón por la cual no se determina con certeza la información de la competencia.

- La gerencia, para la asignación de precios, toma en cuenta siempre como factor primordial la rentabilidad esperada del negocio, una vez estimados sus costos y gastos, sin considerar los precios de la competencia ya que no los conocen.

- Con respecto a los productos/servicio ofrecido por la compañía se desconoce el valor agregado que le ofrece al cliente la competencia. Se debe tener en cuenta que la empresa no cuenta con sistema de producción sino que son intermediadores comerciales e integradores en seguridad electrónica, pues su enfoque real está en el servicio de instalación de estos productos.

- La empresa evidencia un claro conocimiento de los productos ofrecidos, así como de sus proveedores, lo cuál permite a mediano plazo un permanente avance en tecnologías y calidad en la prestación del servicio.

- Se evidencia un bajo conocimiento en cuanto a comportamiento y particularidades de los participantes de la cadena productiva.

Debilidades

- En TP S.A. se presenta una falencia en la consulta y análisis del entorno económico, sectorial, político, macroeconómico etc.

- Se presenta un nivel bajo de conocimiento sobre la competencia de la compañía y el mercado en cuanto a la participación en el mercado (visto en los indicadores de crecimiento anual).

- No se contempla el precio de la competencia para definir el precio de los productos/servicios ofrecidos por la empresa.

- Se posee poca información sobre la cadena productiva y sus stakeholders ya que no se evidencia documentación de este tipo de información, manejándose de manera informal y anecdótica.

Fortalezas

- La alta gerencia esta consiente del bajo conocimiento del entorno económico, sectorial, político y macroeconómico por lo cual ven prioritario ampliar este conocimiento con el fin de generar estrategias con mayor eficiencia y credibilidad ante el mercado y sus accionistas a términos de ser más competitivos a mediano plazo.
- Los clientes que maneja TP S.A son organizaciones de reconocimiento nacional (Falabella – Carrefour – Petrominerales – Gran Estación - Unilever – Universidad de Los Andes – Pontificia Universidad Javeriana – Cafam – Easy – Universidad Nacional de Colombia – Universidad EAN, entre otros) lo cual ante posibles nuevos clientes genera mayor credibilidad, confianza y posicionamiento en el mercado por la calidad que se está prestando con su servicio.

Recomendaciones

- La gerencia debe dar mayor relevancia a la consulta y análisis del entorno económico, sectorial, político, e indicadores macroeconómicos tales como inflación, IPC (Índices de Precios al Consumidor), el PIB y su crecimiento. De esta forma se podrán generar estrategias con mayor eficiencia que permitan tener una perspectiva más clara hacia el futuro, sustentada en información confiable y actualizada, permitiendo una buena planeación de la empresa.
- Es de vital importancia conocer la competencia directa de la empresa, es decir: quienes son, trayectoria en el mercado, valor agregado que ofrecen, precios y participación en el mercado. Esto ayudará a direccionar mejor los factores débiles y fuertes de la empresa frente a la competencia con el fin de ser más competitivos y estar un paso adelante en el mercado.

- Tener un vínculo más estrecho con los proveedores con el fin de crear alianzas gana – gana, las cuales fomentaran el crecimiento mutuo y se verán reflejados en la productividad y rentabilidad de la empresa.

11.2. Análisis direccionamiento estratégico

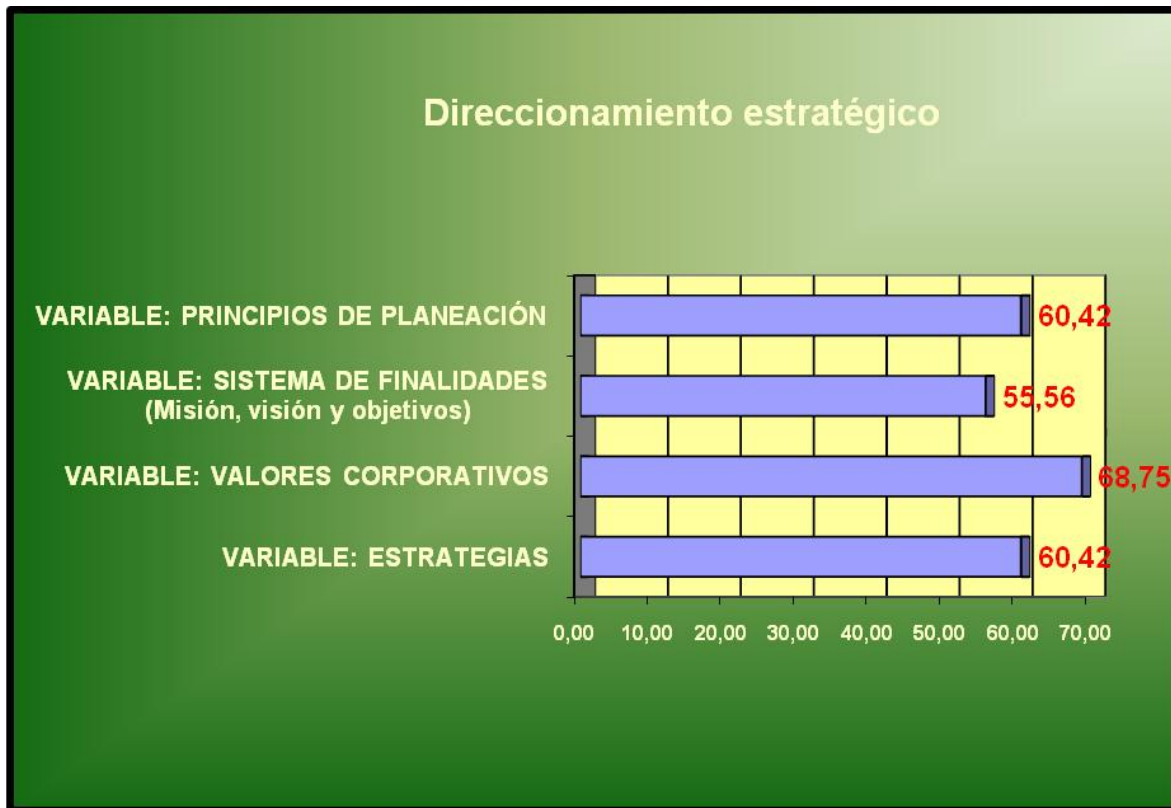


Figura 29: Análisis de direccionamiento estratégico de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico del entorno económico TP S.A. tuvo una valoración general de 61.28 %, lo cuál lo ubica en el estadio 3.

- En materia de planeación la empresa toma en consideración frecuentemente los pronósticos y presupuestos establecidos con el fin de hacer un seguimiento a la ejecución de dichos planes.

- El uso de posibles futuros escenarios por parte de la empresa con el fin de evaluar los posibles efectos que tendría para la compañía.
- Se evidencia que la planeación en TP S.A. corre, en la mayoría de las ocasiones, por cuenta de los directivos o la alta gerencia de la compañía, sin tener en cuenta la opinión del personal en general. Por otro parte el alineamiento entre las exigencias de la empresa y las de su personal se encuentran medianamente enlazadas.
- Se usan los indicadores algunas veces, entre los cuáles se encuentran los de desempeño y resultados por medio de los cuáles se toman acciones correctivas.
- Dentro de su direccionamiento estratégico no cuentan con un cuadro de mando integral de la compañía con el cuál puedan evaluar los posibles impactos que tendrán las diferentes estrategias en la empresa dentro de su entorno interno y externo.
- En TP S.A. se cuenta con un sistema de información en el cuál se registran los datos históricos, que facilitan la toma de decisiones en la planeación.
- En cuanto a la proyección a futuro de la compañía en términos de ruta a seguir o visión de futuro, no es clara por lo cual no ha sido del todo estructurada.
- La misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa, es conocida por los colaboradores de la compañía por medio de pagina web, carteleras y en el proceso de inducción de los nuevos colaboradores.
- No se evidencia un trabajo en la gestión del conocimiento que tenga plena compatibilidad con la visión y misión de la compañía. De igual manera los valores corporativos siempre son tenidos en cuando por los altos mandos a la hora ejercer funciones propias de su cargo.
- La formulación de estrategias se da de manera formal, se centra en un mayor flujo de caja o generar mayor rentabilidad. Estas estrategias se ejecutan y evalúan con el acompañamiento de la coordinación de calidad de TP S.A.

Debilidades

- No se tienen en cuenta los distintos puntos de vista a la hora de la planeación en TP S.A., ya que esta función recae solo sobre la alta gerencia, dejando de lado la participación, innovación y creatividad del personal. Pasan por alto la opinión de quienes tienen contacto directo con el cliente, a la hora de prestar el servicio.
- Al no tener alineados la gestión del conocimiento con la misión y visión de la compañía, toda aquella planificación previa puede que no genere los mejores resultados para la empresa.
- TP S.A. no cuenta con estrategias de segmentación y diversificación del mercado, lo que los ha llevado a tener el 80% de las ventas concentradas en el 7% de sus clientes.
- La mayoría de las estrategias en TP S.A han sido formuladas y ejecutadas sin previo estudio ni herramientas que ayuden a una eficaz planeación, por lo cual el futuro a mediano plazo de las estrategias propuestas es incierto.

Fortalezas

- Cuentan con un sistema de información con reconocimiento (Sap Business), el cual sirve de apoyo como base de datos al momento de generar las estrategias para la planeación.
- En TP S.A se evidencia que la mayoría de sus colaboradores conocen la misión, visión, objetivos y valores corporativos, ya que las gerencias y direcciones se preocupan por promoverlos constantemente.
- Se realizan constantes encuentros de las gerencias y direcciones, en las cuales se evalúan las distintas estrategias ejecutadas, midiendo de esta forma su alcance y eficiencia.

Recomendaciones

- Se debería tener en consideración la formulación de un BSC (Balanced Scorecard) a fin de evaluar los posibles impactos de la ejecución de las distintas acciones a tomar, tanto a nivel interno como externo de la compañía.
- Tener una mayor alineación en la gestión del conocimiento con la misión y visión de la compañía, con el fin de tener una ruta clara a seguir por parte de todo el personal de TP S.A.
- Se recomienda a la gerencia y direcciones poner mayor atención a las opiniones y sugerencias de los distintos colaboradores, que en el día a día tienen contacto directo con los clientes al momento de prestar el servicio solicitado, ya que estos conocen un poco más sobre las distintas necesidades y expectativas del cliente. Lo anterior podrá contribuir a una constante mejora en la planeación de las estrategias y calidad del servicio.
- Se sugiere descentralizar las ventas, para que estas no estén concentradas en el 7% de los clientes, por esto es vital encaminar la planeación estratégica de la compañía a la búsqueda de diferentes alternativas de mercado (nuevos nichos de mercado, nuevos clientes, nuevas líneas, entre otros) que contribuyan a un cambio de la situación actual de la compañía.

11.3. Análisis importaciones



Figura 30: Análisis de importaciones de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico del entorno de importaciones TP S.A. tuvo una valoración general de 81.55 %, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- Con respecto a la planificación de las importaciones de TP S.A., se evidencia que hay una buena gestión en cuanto a planificación (tiempos de entrega, precios, tasa de cambio negociada, negociaciones en el pago, la solicitud de los productos eficiente en cuanto a cantidad y calidad). Esto es gracias a la dirección administrativa.
- No se evidencia una gestión en planes de contingencia, debido a que la planificación de las importaciones y los proveedores actuales han dado un óptimo resultado a la compañía en términos de entrega, calidad, y precios.

- Los proveedores internacionales de la compañía (Checkpoint, Alpha, Sekure, Kasema, entre otros) están avalados en normas de calidad internacional, por lo cual la empresa presenta poca preocupación en calidad de la importación de los productos.

- La dirección administrativa de TP S.A. tiene una persona plenamente calificada en términos de comercio exterior, por tal motivo se encuentra al tanto de posibles acuerdos internacionales, normas internacionales de calidad, políticas arancelarias y los organismos internacionales que las rigen.

- En cuanto a los proveedores de las importaciones, la empresa presenta una particular situación ya que la línea E.A.S. la cual es la más representativa para la empresa en términos de trayectoria, cuentan con la representación para Colombia de Checkpoint, por lo cual para esta línea no se cuenta con proveedores alternativos. Por otro lado para las otras líneas de negocio como Sekure y Alpha se cuentan con varias alternativas en proveedores.

- La logística en importaciones esta delegada a un tercero, en este caso una SIA (Sociedad Intermediadora Aduanera), que es la encargada de la total logística de la importación, y casi siempre se cumple con los tiempos definidos con anterioridad en la planeación.

- Cuentan con diferentes alternativas que sirven de retroalimentación y control de las importaciones, este proceso de control se realiza periódicamente con unos indicadores de seguimiento del tiempo de entrega de las importaciones.

Debilidades

- No se cuenta con planes de contingencia para los proveedores, debido a que el funcionamiento de los actuales proveedores ha sido óptimo por lo que la empresa no ve como necesario la formulación formal de estos planes de contingencia.

Fortalezas

- Se cuenta con una buena gestión en la planificación de las importaciones ya que sus indicadores mostraban un alto grado de cumplimiento de entregas y no presentaban retrasos para prestar el servicio a los clientes.
- Los proveedores están avalados internacionalmente lo que da como resultado una buena calidad en las importaciones porque se rigen por estándares internacionales.
- El encargado de la gestión y seguimiento de importación está altamente calificada y se encuentra al tanto de la actualidad políticas de calidad internacionales en seguridad electrónica y el comportamiento de la tasa de cambio, lo que conlleva a la eficiencia de este proceso.

Recomendaciones

- Tener en consideración la construcción formal de un plan de contingencia formal, para que las importaciones no dependan de un proveedor específico, pues se puede contrarrestar de esta manera las demoras en el tiempo de entrega o en la diligencia de los trámites.

11.4. Análisis de logística.

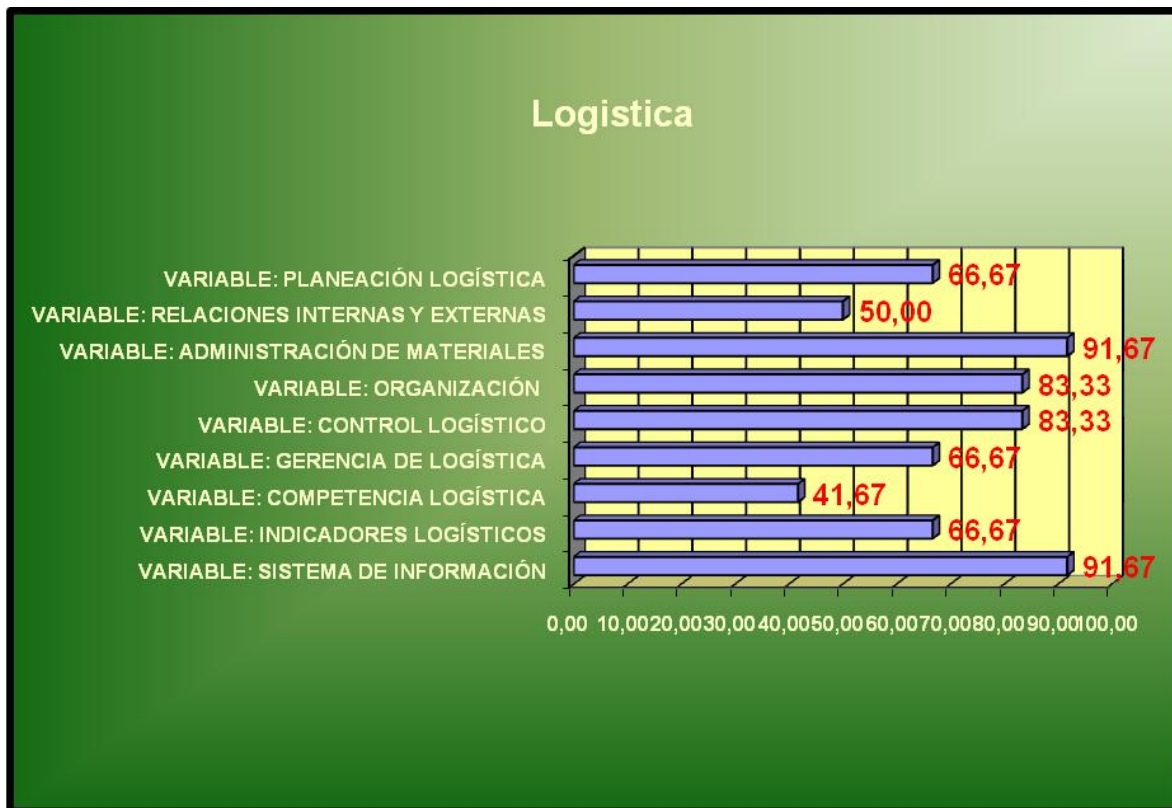


Figura 31: Análisis de logística de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de Logística en TP S.A. se obtuvo un puntaje total de 71.30%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- Se evidencia que en TP S.A. no se cuenta con un departamento establecido encargado de la logística de la organización, sin embargo, cuentan con estrategias ejecutadas de manera informal de la compañía dentro de los procesos de soporte administrativo.
- La compra o elección de proveedores está delimitada por las condiciones de pago, precios y tiempos de entrega para cumplir a cabalidad con los tiempos y presupuestos de los distintos proyectos a desarrollar.

- En cuanto a alianzas estratégicas con los proveedores se demuestra que no hay acercamiento real para acuerdos gana-gana para las dos partes que generen una mayor eficiencia y rentabilidad.
- Para el manejo y clasificación del inventario tipo ABC, se cuenta con un software como herramienta de apoyo llamada SAP que sirve como soporte para todas aquellas estrategias con respecto al manejo adecuado del inventario de de la compañía, en cuánto a inversión y costos se refiere. Esta responsabilidad recae sobre la dirección administrativa y la coordinación de inventarios.
- Analizando lo arrojado por el diagnóstico de la matriz MMG, se observa que no se presenta una capacitación formal y planificada en términos de logística para los colaboradores más pertinentes (teniendo en cuenta sus funciones, es decir si necesitan de procesos logísticos), lo cual conlleva a no implementar estrategias claras de logística en los diferentes procesos de la compañía.
- Se cuenta con una base de indicadores que sirven para medir la gestión logística dentro de la empresa, pero estos indicadores no hacen parte de un plan claro y definido de logística, sino que sirven como soporte y evaluación para otros procesos (administrativos) de la compañía.

Debilidades

- Al no contar con un departamento o un responsable directo del proceso de logística dentro de la compañía, la empresa está más propensa a errores de tiempos, por lo cual no se cuenta con estrategias claras que definan un rumbo claro e indicadores que evalúen con certeza la gestión de logística en la compañía.

Fortalezas

- Al tener una clasificación de inventarios tipo ABC, en la compañía se ha podido identificar acciones correctivas y preventivas dentro de los procesos involucrados con el inventario de la compañía, tales como compras, plan de ventas (incluyendo la participación del departamento técnico y de proyectos quienes son los

que deciden si lo que se tiene en almacén cumple con las especificaciones técnicas de los solicitado por el cliente, o si se debe conseguir con sus proveedores).

Recomendaciones

- Es recomendable entablar a corto plazo más alianzas gana - gana con los proveedores, definiendo y respetando los intereses de las partes. TP S.A. por medio de estas alianzas, podría alivianar la concentración de inventario Tipo C (inventario de más baja rotación de la compañía; C Especial: productos sobrantes de proyectos; C Bajo: productos con muy baja rotación solicitados en diversos proyectos, y C Nulo: inventario muerto no rota hace más de 2 años). La mayoría de los casi 700 millones pesos de inventario tipo C podrían ser evacuados teniendo alianzas gana-gana con los proveedores, analizando diversas estrategias para la optimización de todo tipo de recursos, tiempos y costos.

- Sería vital que la gerencia se interese en capacitar continuamente a los colaboradores (pertinentes en los procesos logísticos) en términos de logística, tales como despachos, almacenamiento, entregas, compras, manejo de inventarios entre otros. Con estos conocimientos en el equipo de trabajo, la empresa tendrá colaboradores en capacidad de apoyar la construcción de una estrategia de logística.

- Se miden pocos factores dentro de un proceso logístico en la compañía, tales como tiempos de entrega de proveedores. Hacen falta mayor número de indicadores que evalúen la gestión logística de TP S.A.

11.5. Análisis asociatividad

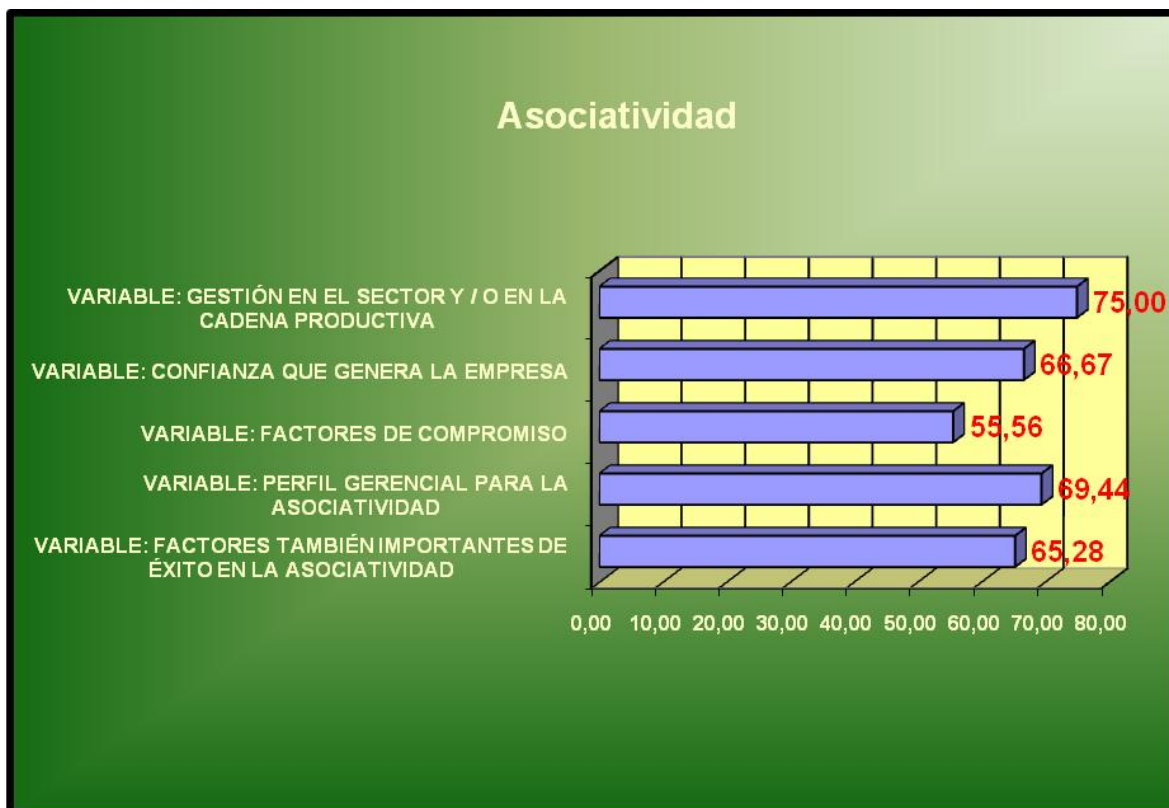


Figura 32: Análisis de asociatividad de TP S.A.

Análisis del entorno

En el diagnóstico del módulo de Asociatividad en la matriz MMGO, se obtuvo un resultado 66.39 %, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- Se muestra que se TP S.A. conoce muy poco del sector económico en el cual se desenvuelve, y su cadena productiva, por tal motivo no conoce la influencia que tiene sobre su cadena productiva y el sector al cuál pertenece.
- La empresa prima una posición de competencia sobre la cooperación por lo cual la ven como una alternativa poco viable, aunque al parecer tendrían disposición para cooperar con otras empresas, pero en la actualidad no se tiene ninguna clase de alianza con los competidores actuales.

- Presentan alianzas con un grupo pequeño de proveedores, y aún más pequeño de clientes, pero se nota una clara disposición para cooperar con sus stakeholders, aunque en el momento no se han adelantado acciones relevantes que conlleven a esto.
- La empresa opera desde la formalidad ya que cuenta con infraestructura, con personal capacitado, procesos certificados en calidad, cuenta con una estructura formal y con una visión de futuro clara donde todos los colaboradores la conocen.
- Se evidencia que la organización genera confianza dentro de sus grupos de interés internos y externos, además se cumplen los compromisos establecidos con estos agentes.
- El cumplimiento de las normas externas e internas, exigencias de ley, normatividad de los negocios y acuerdos con otros empresarios, se da de manera óptima en la compañía, por tal es una empresa que está siempre dispuesta a operar desde la legalidad.
- En el momento la empresa no tiene alianzas ni asociaciones de ningún tipo con la competencia y los clientes, aunque si presentan contadas alianzas con proveedores de la compañía.
- TP S.A. es muy cuidadosa en compartir información de su Know How con la competencia, ni busca apoyo en empresas de la cadena de abastecimiento, ni a proyectos de entidades del Gobierno, por tal motivo se evidencia una desconfianza de las gerencias a terceros.
- La dirigencia de la empresa muestra una actitud abierta hacia el cambio porque se tiene la intención de ampliar el MKDO y de conservación del negocio.
- La gerencia busca soluciones conjuntas a problemas comunes, con acuerdos entre los diferentes grupos de trabajo de la organización.

Debilidades

- Al tener una baja comunicación con los grupos de interés externos de la compañía y tener un ambiente de desconfianza, se presenta como efecto un bajo nivel de asociación por parte de la compañía con sus stakeholders, así se cuenta con la disposición de hacerlo.
- Al no tener alianzas o asociaciones con la competencia o con un grupo más grande de proveedores, se dificulta el intercambio de información útil para todos los agentes en términos de Know How, con el fin de generar mayores oportunidades para la empresa y por otro lado la recopilación de información para la creación de futuros escenarios que evalúen estrategias.
- Se evidencia poco conocimiento de TP S.A. del sector económico en el cuál se desenvuelve y su cadena productiva.

Fortalezas

- La organización cuenta con una buena reputación (genera confianza) con todos aquellos agentes de su entorno, tanto internos como externos, debido al cumplimiento de la organización de todas sus obligaciones rigiéndose por el marco legal establecido.
- Se nota que las soluciones propuestas para diversos problemas, se generan a través de la participación de los grupos de trabajo con los cuáles cuenta la organización.
- La empresa cuenta con una estructura organizacional formal, infraestructura y personal capacitado para los distintos procesos de la compañía. Evidencia de esto es la certificación de calidad con la cuenta hace dos años TP S.A.

Recomendaciones

- Si la empresa cuenta con una actitud abierta hacia la asociación con los agentes externos (proveedores, competencia, clientes), deberían tratar de dejar de lado el ambiente de desconfianza que presente la gerencia de TP S.A. , ya que esto a larga

puede contribuir a erradicar el desconocimiento de la empresa en varios rubros de su entorno económico y cadena productiva.

- Se debería tratar de impulsar las alianzas estratégicas con proveedores, para reducción de tiempos de entrega, costos e inventario, lo que contribuye a una mayor rentabilidad y eficiencia de los proyectos que se desarrollan en TP S.A.

11.6. Análisis estructura organizacional

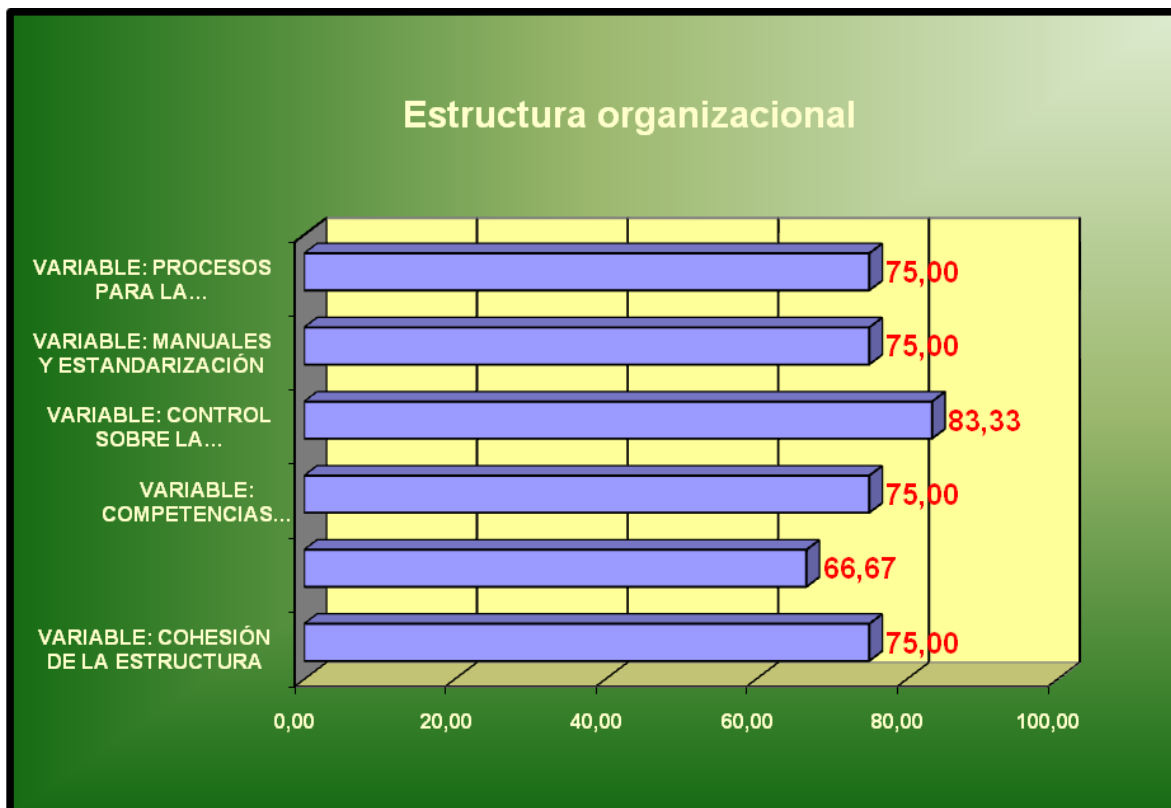


Figura 33: Análisis de la estructura organizacional de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de Estructura Organizacional en TP S.A. se obtuvo un puntaje total de 75%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- TP S.A. cuenta con una estructura organizacional formal, previamente planificada para un óptimo desempeño de los colaboradores en los diferentes procesos

de la compañía. Esta estructura también funciona como herramienta de control sostenida con una herramienta tecnológica, la cual contribuye en buena parte al éxito de las distintas estrategias propuestas. Esta estructura organizacional está sujeta a futuros cambios o adaptaciones.

- En cuanto a la planeación estratégica, la compañía cuenta con directores de área y procesos los cuales trabajan con su grupo de trabajo con el fin de apoyar la construcción del direccionamiento estratégico de la compañía, ya que este no se centra solamente en la alta gerencia.
- Se cuenta con procesos estandarizados por áreas, los cuáles son ejecutados por personal calificado para dichos procesos.
- Existe un perfil para los colaboradores pero funciona de manera informal, el cuál debería ir de la mano con un eficiente proceso de selección.
- El sistema de información que usa la empresa soporta casi todos los procesos de la compañía, el cual se eligió con base a la estructura de TP S.A. Este sistema es flexible ante cambios organizacionales, lo cual se ve reflejado en un soporte adecuado para la toma de decisiones.

Debilidades

- Los perfiles establecidos solo funcionan para colaboradores de alto rango, es decir, se cuenta con un perfil definido para los cargos de gerencia y directivas, y algunas veces para ciertas coordinaciones, mientras que en los cargos netamente operativos no se cuenta con perfiles claramente definidos, de las competencias que se necesitan para cada cargo y se cuenta con este perfil estructurado de manera informal.

Fortalezas

- Se cuenta con una estructura formal, previamente planificada que actualmente funciona óptimamente, la cual impulsa la cooperación de los grupos de trabajo existentes dentro de la organización regida bajo una estructura organizacional. Esto permite dar una solución integral a los conflictos que se tenga que enfrentar la organización.

- Para el apoyo de los procesos estandarizados con los cuáles cuenta TP S.A., se cuenta con un sistema de información eficaz que se adapta perfectamente a la estructura organizacional de la empresa (sistema SAP elegido con base a unas necesidades previamente identificadas, área por área de la compañía), el cuál funciona de soporte útil para la toma de decisiones a todo nivel.

Recomendaciones

- Uno de los procesos de la compañía que se debería revisar sería el de proceso de selección, ya que con proceso formal e integral ejecutado dentro de la compañía, con el fin de identificar los perfiles y competencias necesitados por cada cargo dentro de la compañía, se podría mejorar la sinergia del personal con la dirección estratégica, que por ende podría generara un aumento en la productividad de la empresa.

11.7. Análisis comunicación e información

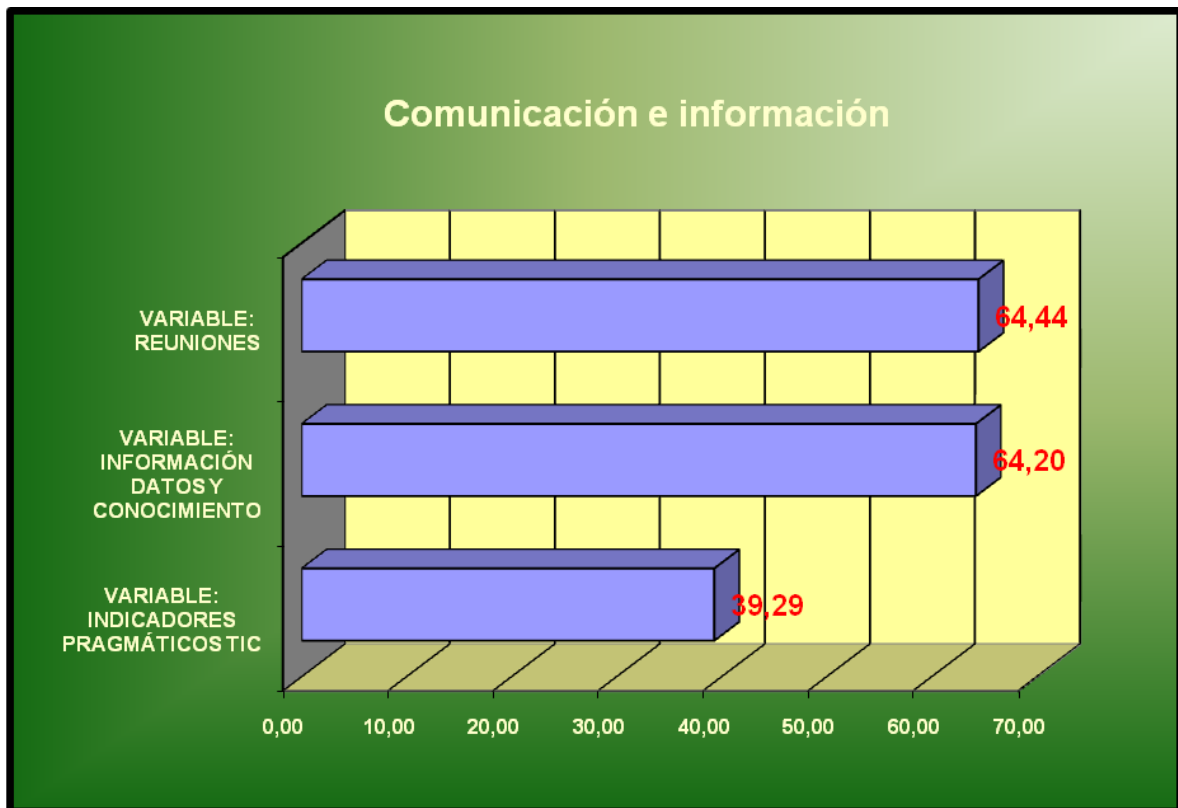


Figura 34: Análisis de comunicación e información de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de comunicación e información obtuvo una valoración general de 55.98%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- Durante el desarrollo de las reuniones en TP S.A. se evidencia que hay una participación permanente durante las reuniones, se inicia a tiempo las reuniones y cada integrante de las reuniones cumple con su rol, interviniendo sobre los diferentes temas programados en la agenda de la reunión. Hay una actitud conciliadora de los participantes ante los diversos temas a tratar, lo cual genera que los desvíos en el tema se den por consenso. De igual manera el final de la reunión se determina por consenso. Para definir las acciones se basan por medio del poder

(jerarquía), donde se delegan las acciones prioritarias, a las cuáles se les hace un seguimiento.

- El manejo de la información que se trata en cada reunión de la compañía se registra por categorías de forma magnética (después de cada reunión se le envía a cada participante, el programa de tareas asignadas), además se resume por grupos y categorías de trabajo, lo cual permite una mayor facilidad para la búsqueda de datos y construcción de estrategias. Esta información actualizada se compara con datos históricos, para analizar tendencias, cambios y evolución, dependiendo de la categoría de la información a tratar.

- El acta de cada reunión es redactada por distintas personas, por lo cual no es estándar ya que cada participante usa estilos diferentes. Este documento se hace siempre durante cada reunión. TP S.A cuenta con una página web la cual se usa para dar a conocer a grandes rasgos la organización a todos los interesados. Se cuenta con un responsable de esta herramienta en cuanto a su información y buen funcionamiento de esta más no para promover esta herramienta como medio para impulsar procesos de mercadeo, con la cual se pueda tener un contacto directo con clientes y proveedores.

Debilidades

- La página web no es una herramienta que impulse procesos de mercadeo con el fin de promover las ventas de la compañía. Además no se cuenta con un especialista en el tema de páginas web dirigidas a los stakeholders. La página web funciona hoy en día para presentación de la empresa y su *core business*.

- No se cuenta en la actualidad con un sistema intranet que este a la vanguardia, es decir, modelos" de comunicación como foros, wikis, blogs y redes sociales, los cuáles impulsen la interacción virtual la cuál gestione y mejore la comunicación interna de la compañía y gestión del conocimiento.

Fortalezas

- Se cuenta con la participación de todos los integrantes de las reuniones, de esta forma se puede contar con varias opciones y puntos de vista para la resolución de problemas.
- Se recopila la información pertinente de cada reunión y se registra por categorías, la cual se compara con datos históricos de la compañía. Por el orden que se lleva con la información recolectada es más fácil el análisis y construcción de estrategias.

Recomendaciones

- Dar un mejor manejo a la página web, para lo cual debería buscar la asesoría de una compañía especializada en medios audiovisuales y de mercados, la cual impulse esta herramienta como un medio útil para la captación de nuevos clientes y negocios. Además se podría integrar aún más a los proveedores por este medio.
- Se podría contemplar la implementación de una intranet formal y actualizada, una vez se tenga ejecutado el nuevo plan de acción con la página web de la compañía.
- A futuro se debería construir la agenda formal de las reuniones, con base a objetivos claros y no a temas, para tener una mayor visión de cómo afecta de una u otra manera esto a la compañía. Ya que se observa que durante el desarrollo de las reuniones se evidencia una actitud conciliadora de sus integrantes, en vez de tener una actitud definitoria, es decir en búsqueda de soluciones y objetivos formales.

11.8 Análisis innovación y conocimiento

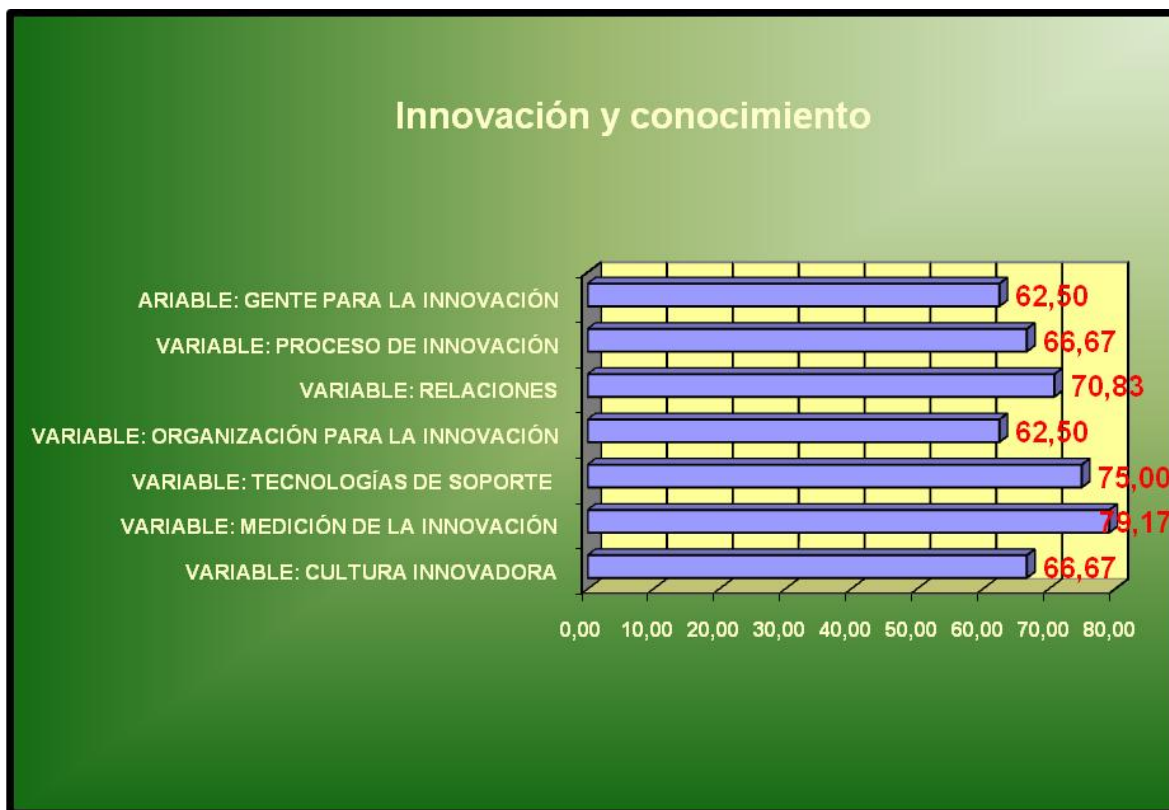


Figura 35: Análisis de innovación y conocimiento de TP S.A.

Análisis Situacional

En el diagnóstico general del área de innovación y conocimiento obtuvo una valoración total de 69.05%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- En cuanto al conocimiento y experiencia, la compañía cuenta con el apoyo de expertos para la planeación y ejecución de proyectos. Además cuenta con personal capacitado para proponer ideas y su ejecución. Las direcciones cumplen un papel importante al tomar las riendas de los proyectos más relevantes para la compañía con el apoyo de los grupos de trabajo de cada área.

- El departamento técnico y de proyectos es el encargado de la ejecución y diseño de todos los proyectos de la compañía, ya que cuenta con

personal plenamente capacitado para la efectiva ejecución de este tipo de acciones dentro de la compañía. Por otra parte, la gerencia es la encargada de la captura de la información pertinente para el proyecto, la cual obtienen por medio de sus clientes, además son los encargados de la búsqueda de estos nuevos proyectos o clientes para la compañía. El departamento comercial no está muy involucrado con la búsqueda de información para la consecución de proyectos.

- Las ideas propuestas por técnicos, auxiliares y coordinadores se tienen en cuenta, pero de estas no se llevan un registro. De igual manera se identifican los líderes dentro de los grupos de trabajo a nivel operativo a los cuáles no se les da participación dentro de las decisiones de la empresa, en cuanto a la prestación del servicio.

- Existe una buena comunicación entre las áreas de la compañía, que ayuda a la coordinación y ejecución de proyectos, aunque a veces se deja de lado dentro de la planeación a los actores externos del proyecto que pueden llegar a generar impacto para el mismo.

- La empresa no está vinculada a otras organizaciones para transferencia de información o conocimientos por medio de alianzas estratégicas. Además no se cuenta con un encargado de la gestión de conocimiento e innovación y se trabaja medianamente con agentes de conocimiento en todas las áreas. Se conoce de la importancia que juega la innovación hoy en día en el mercado, y la reconocen como un referente vital, pero la empresa no está adelantando acciones pertinentes para impulsar la innovación dentro de la organización a diferentes escalas en cuanto a productos y servicios.

- Tienen laboratorios para pruebas técnicas y ensayos y se tiene documentado como soporte de tecnología toda la información de los equipos que hacen parte del portafolio de servicios de la compañía. De cada proyecto realizado en la compañía se extrae información vital para futuras ocasiones, y se usan teorías

estructuradas para la planeación de los proyectos de la compañía, apoyado con un software especial para la coordinación en tiempos, recursos y responsable de los proyectos.

Debilidades

- Se evidencia que el departamento comercial durante los proyectos comerciales (proyectos pequeños) de la organización no se involucran por completo ya que no tiene en cuenta la búsqueda de la información pertinente para el desarrollo del trabajo solicitado.
- La organización no contempla la idea de implementar nuevas tecnologías en la compañía las cuáles conlleven a la generación de nuevos conceptos o conocimientos.
- Al parecer, en TP S.A. no se analizan las estrategias del cliente, por ende no se conocen las necesidades futuras de estos, y se pierden oportunidades posteriores en cuánto a productos o servicios a ofrecer que afecten directamente en las ventas de la compañía, su posicionamiento y trayectoria en el mercado.
- Como TP S.A. no cuenta con alianzas estratégicas con la mayoría de sus stakeholders, no cuenta con un canal para la transferencia de información, lo cual apoyaría a la planificación y construcción de las estrategias vitales de la compañía a todo nivel.

Fortalezas

- Se cuenta en la compañía con un laboratorio que permite realizar pruebas y ensayos para los equipos nuevos que lleguen a la compañía, y un *show room* para demostración a clientes o potenciales clientes de los productos ofrecidos al mercado interesado en seguridad electrónica.
- La empresa cuenta con agentes de conocimiento por área, que en este caso corresponde al rol cumplido por los directores de cada departamento dentro de la compañía.

- Para la política de prestación del servicio se complementa el punto de vista del cliente y el de la organización, por tal razón la empresa cuenta con un servicio de calidad que satisface las necesidades de las partes. Además se demuestra que los técnicos frecuentemente estudian las necesidades de los clientes de la compañía.

- Se cuenta con un ambiente propicio para la buena comunicación en la compañía, dentro de las áreas de la compañía que ayuda a la plena coordinación y ejecución de proyectos y prestación de servicio.

Recomendaciones

- Si se tienen en cuenta las ideas expuestas por técnicos, auxiliares y coordinadores, para la solución de inconvenientes inmediatos para la compañía, también se debería tener en consideración estas propuestas para atacar diversos o problemas de la compañía y llevar un registro formal de estas ideas. Además también se recomienda tomar en cuenta las opiniones o propuestas del personal de apoyo (líderes en cada grupo de trabajo a nivel operativo) para la construcción formal de estrategias generales en la organización.

- La empresa es consciente del papel que juega la innovación hoy en día para las organizaciones, por ende debería ejecutar estrategias que promuevan esta práctica en la compañía tales como un encargado de la gestión de conocimiento e innovación en seguridad electrónica que se encargue del estudio a profundidad del mercado, en cuanto a tendencias, avances, proyección a futuro, para tratar de generar un verdadero valor agregado al producto o servicio de la compañía.

11.9. Análisis cultura organizacional

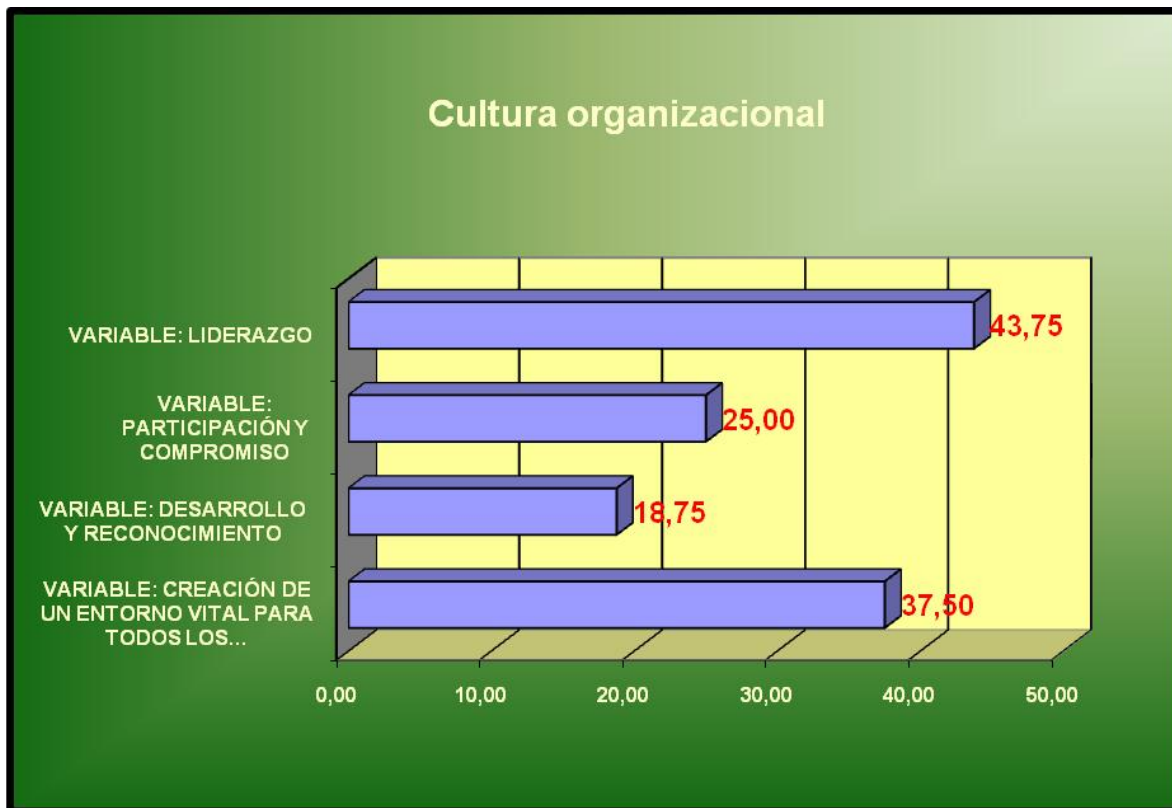


Figura 36: Análisis de la cultura organizacional de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de comunicación organizacional fue de 30.73%, lo cual lo ubica en el estadio 2.

- En cuanto a las responsabilidades en la ejecución de las acciones para el direccionamiento estratégico de la compañía, se presenta que estas son conocidas por todos los interesados, además de llevar un control en la documentación de estas.
- La gerencia impulsa las actividades que promueven el liderazgo solo en algunas áreas o procesos determinados de la compañía, es decir, no están explícitas en toda la compañía.
- La organización TP S.A. al parecer no tiene en cuenta el analizar y conocer la cultura organizacional de la empresa ya que no se cuenta con un sistema

o herramienta formal que permita la valoración de este aspecto en la compañía (colaboradores). Además, la compañía evidencia una carencia en las actividades que promuevan la autoridad y autonomía en los colaboradores de la compañía, la cual repercute directamente en la participación y compromiso de estos a todo nivel dentro de la organización.

- No se cuenta con compromisos reales y formales que sirvan como respuesta a las diferentes iniciativas que propongan los empleados y no existen parámetros o estrategias que confronte a los diferentes grupos de trabajo de la organización.

- TP S.A. en la actualidad no adelanta mayores acciones para el desarrollo de los colaboradores a todo nivel, no hay planes formales e informales enfocados al progreso de los colaboradores de la organización. Por otro lado tampoco se cuenta con programas de preparación para las personas que se acerquen al retiro laboral.

- En cuanto a la referencia y reconocimiento en la compañía se demuestra que no existe un plan formal previamente establecido de reconocimiento dentro de la compañía, en el cuál no se discrimine área o rol. Hay un reconocimiento para los empleados de la compañía pero esto funciona más de manera informal, más puntualmente para el área técnica y de proyectos dentro de la compañía, y en mucho menor medida a nivel comercial dándose únicamente un estímulo por medio de comisiones por el cumplimiento de metas. Por tal motivo, el efecto que se da dentro de la empresa es que los colaboradores sienten que no se les escucha en algunos casos, ni se les motiva en gran medida, es decir, no se tiene preocupación por la comodidad y bienestar actual del trabajador con respecto a sus labores diarias dentro de la empresa.

- El respeto y la dignidad dentro de la empresa en sus colaboradores funcionan de buena manera, ya que se evidenció que hay un buen trato de cordialidad, el cuál es bilateral (de rol a rol, de área a área) en la compañía.

Debilidades

- Se muestra que la compañía tiene una gran falencia al impulsar el liderazgo dentro del personal, ya que se evidencia que en la mayoría de las ocasiones el liderazgo en TP S.A. impuesto dentro de los diferentes grupos de trabajo y, en algunos casos, se da por trayectoria en la compañía.

- Al no contar con un plan de desarrollo formal para los colaboradores de la compañía, en el cuál se fomente el crecimiento laboral, personal a todo nivel (educación, vivienda, vacaciones, estímulos significativos por metas) genera una falta de atención a las iniciativas y necesidades de los colaboradores. Esta situación ha causado en la compañía un alto índice de deserción entre su personal y la baja motivación para desarrollar sus labores diarias.

- Otra situación que se presenta en TP S.A. es el bajo reconocimiento que se le da a la mayoría de los colaboradores en la empresa. Esto genera en los empleados una actitud de desmotivación ya que no se les reconoce su labor. El colaborador piensa que su labor se percibe como poco significativa ya que no recibe una congratulación pública de la buena labor realizada y menos un estímulo a dicha labor.

- No se cuenta con una herramienta que permita conocer la cultura organizacional de la compañía actualmente, lo que conlleva al desconocimiento de los directores y gerentes del nivel de motivación y el sentido de pertenecía que tienen los colaboradores en la organización.

Fortalezas

- Se convive a diario con un ambiente de respeto y dignidad ente los colaboradores de la empresa, sin la relevancia del área y rol que desempeñe. Esto genera un alto grado de confianza y colaboración entre el personal de la empresa debido a la buena convivencia.

Recomendaciones

- El liderazgo dentro de la organización debería ser impulsado dentro de los diferentes grupos de trabajo, teniendo en cuenta varios factores a considerar tales como: por méritos, alto nivel de conocimientos, carisma para el manejo de grupos y la trayectoria dentro de la empresa.

- Una vez identificados estos líderes por los aspectos ya mencionados, estos pueden contribuir a una mayor direccionamiento y organización de los pequeños grupos de trabajo de la compañía, los cuáles se enfocaran a la consecución de objetivos expuestos dentro del plan estratégico. Además,, por medio de estos líderes será mucho más fácil la recepción de iniciativas de los colaboradores para los diferentes procesos y situaciones de la compañía, ya que estos vendrían siendo sus voceros ante las directivas.

- La alta dirección debería mostrar mayor preocupación por implementar en la organización un plan de desarrollo para los empleados, para lo cual sería vital las alianzas estratégicas con diversas instituciones como el Sena, o mejor aún, con algunos clientes de la empresa que se desenvuelven en el sector educativo, con los cuáles se podría llegar a una negociación con el fin de desarrollar el talento humano entro de la compañía. Esto conllevaría a que el personal de la compañía sea consciente que la alta dirección esta preocupada por el crecimiento de sus empleados dentro de la empresa, por tal motivo se generaría un sentido de pertenencia y motivación mayor al actual.

- Se debería tener en contemplación las incitativas y generación de ideas útiles de los colaboradores, las cuales podrían llegar a repercutir en una reducción de costos, aumento de ventas y utilidad, o mejora continua de procesos, a una mayor eficiencia y productividad dentro de la compañía etc. Estos colaboradores deberían tener un reconocimiento grupal por parte de la organización, lo que generaría un efecto multiplicador dentro de los demás colaboradores llevando a TP S.A. a contar con un personal más motivado y comprometido a contribuir con

el crecimiento de la empresa, que identifiquen el crecimiento de la compañía como crecimiento propio.

+ Crece TP S.A.= + Crezco yo como colaborador.

11.10 Análisis gestión humana

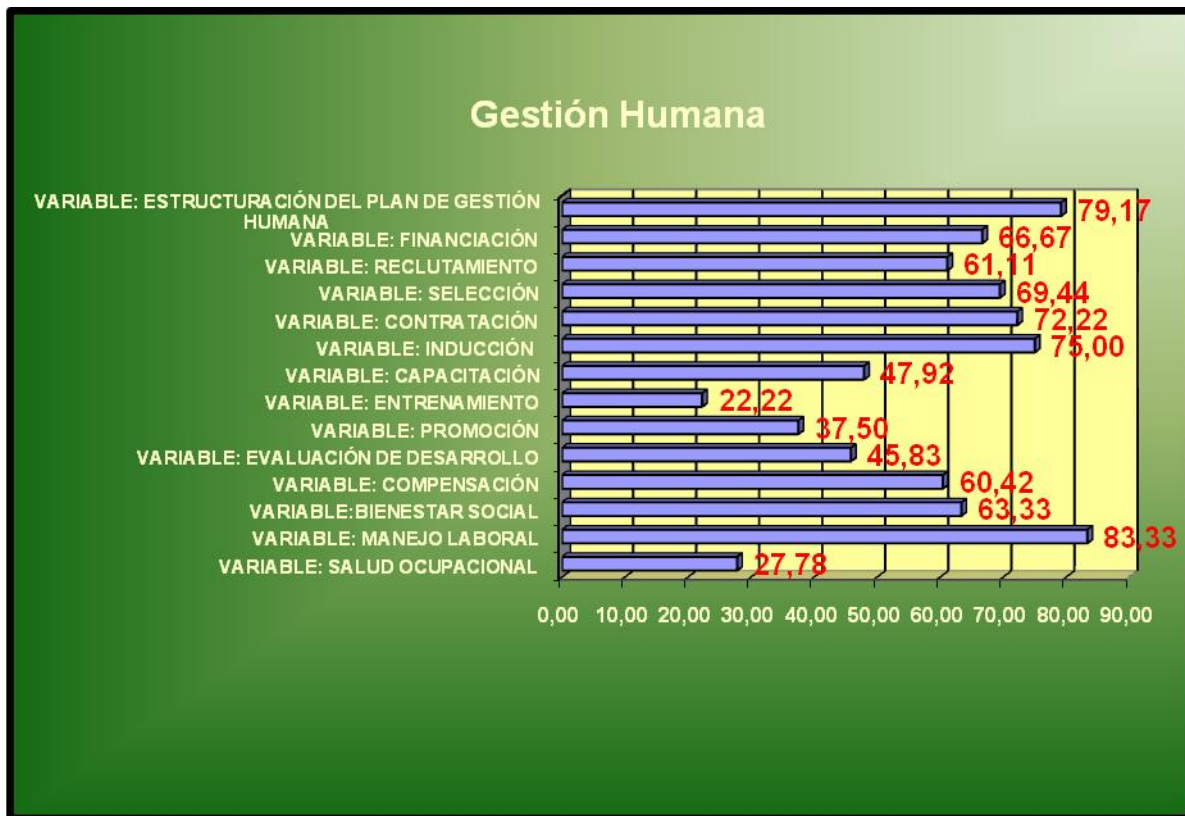


Figura 37: Análisis de la gestión humana de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de Gestión Humana fue de 58%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

En cuanto al plan estratégico de la gestión Humana en TP S.A se evidencia que existen unos lineamientos previamente planificados que se encuentran debidamente documentados por el encargado del área, los cuales son de conocimiento de la mayoría del personal de la compañía. Además, un factor importante dentro de la gestión humana de la organización se presenta en el alineamiento que existe entre el direccionamiento estratégico del área y el plan estratégico de la compañía, por ende contempla en parte algunos puntos de referencia vitales de las áreas de la compañía. Pero en la implementación o puesta en marcha del plan estratégico de gestión

humana carece de una integración total de todas las áreas de la compañía dentro del mismo. A este plan no se le evalúa constantemente.

- Dentro del proceso de reclutamiento en TP S.A., la información de las fuentes externas e internas, de donde se obtiene el personal, se usa de manera informal dentro de la empresa en algunas ocasiones.

- Se maneja un proceso formal de selección el cual se usa permanentemente para todas aquellas convocatorias realizadas por la compañía. Para este proceso la compañía cuenta con diferentes etapas tales como entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, pruebas médicas etc.

- El proceso de selección formal con el cual cuenta la compañía está soportado por un serio transcurso de contratación formal que se encuentra en pleno funcionamiento en TP S.A., donde se recurre a fuentes tanto internas como externas para la elaboración de contratos (modelos de contrato). Además también se evidencia que se cuenta con una inducción clara sobre la empresa (en términos de historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias) para todos los nuevos colaboradores que ingresen a la compañía. En esta fortaleza se mide la adaptación de los nuevos colaboradores.

- En cuanto a la capacitación de los colaboradores recién ingresados a la empresa, se encuentra que si existe este proceso en TP S.A., pero que funciona de manera informal a todo nivel, es decir, no hay unos procesos claros por área para la capacitación de nuevos colaboradores, no hay unos criterios establecidos por área con anterioridad, en los cuales se debería enfocar una capacitación al nuevo colaborador en las facultades a desarrollar para poder desenvolverse en la nueva labor.

- TP S.A., para la promoción de personal, maneja de manera informal unos requerimientos como el mérito y antigüedad, pero no se lleva un sistema de control para estos factores determinantes, es decir, que no se cuenta con bases de información que permitan la medición del rendimiento de cada colaborador de la

compañía, por lo cual no se manejan bases estadísticas para medir el nivel de productividad que maneja el personal de la compañía.

- En cuanto a los salarios del personal de la compañía se encontró que en algunas ocasiones no es equitativo, ni tampoco razonable de acuerdo a las funciones y responsabilidades del colaborador, lo cual trae como efecto en algunos casos la deserción de un porcentaje considerable de colaboradores de la compañía. Además se conoce que existen indicadores de gestión para determinar la escala salarial en su industria, pero TP S.A. no hace uso de estos.

- El sistema de pago y de liquidación utilizado por la compañía funciona de óptima forma ya que es 100% organizado, basado en tecnologías eficientes y se cumplen con las fechas establecidas para los pagos.

- La gestión de la compañía en cuanto a programas de bienestar social del personal es baja ya que no se cuenta con actividades que impulsen la voluntad y colaboración del personal con la compañía.

- Los programas de salud ocupacional en la empresa no se evidencian claramente dentro de la compañía. Se presentan en pocas ocasiones pero de una manera informal.

- Las medidas de protección para los empleados se cumple a cabalidad, ya que para los colaboradores del departamento técnico y de proyectos (es el personal que por su labor diaria está en un alto grado de accidentes), por lo tal a estos se les entrega una dotación la cual cumple con los requerimientos técnicos solicitados por la organizaciones avaladas.

Debilidades

- En el asunto de capacitación se encuentra que la compañía realiza este proceso para el nuevo personal, pero la ejerce de manera informal, sin ninguna clase de mejoramiento e innovación y no esta previamente planificada, por lo cual no se tiene definidas las facultades a desarrollar en el nuevo colaborador para su nueva función,

esta capacitación informal se presenta durante su diaria labor en el puesto de trabajo con el apoyo del personal del área encargada.

- Al no contar con un indicador de desempeño y productividad de todo el personal de la compañía sin exclusión, se pasa por alto una herramienta valiosa para determinar la promoción de los colaboradores de TP S.A. los cuales pueden apoyar a criterios previamente definidos como antigüedad y experiencia adquirida por el empleado en cuestión.

- La percepción que se tiene en cuanto a la equidad salarial por parte de algunos miembros del personal es de inconformidad, ya que estos afirman que el salario recibido en algunos no es equivalente a la responsabilidad y labores gestionadas. Esto como consecuencia, además de una clara inconformidad por algunos miembros del personal, genera un cierto grado de deserción en el personal de la compañía, que a la larga puede producir un volumen mayor de costos de recursos para la compañía, es decir, si una empresa cuenta con un alto nivel de rotación el personal como constante año tras año, se generan unos costos extras para la compañía en términos de tiempo (selección, inducción y capacitación del nuevo colaborador), hasta monetarios en términos de liquidaciones, afiliaciones y hasta pérdida en la calidad de la prestación del servicio por la compañía.

Fortalezas

- Dentro del proceso de inducción que se realizan a los nuevos colaboradores se presenta el direccionamiento estratégico de la compañía, es decir, se les expone la misión, la visión, valores corporativos, estrategia, líneas de negocio, historia de la compañía, dando de esta forma un alineamiento entre la estrategia del área de gestión humana y con la visión estratégica de la compañía.

- La empresa cuenta con un proceso de selección serio y formal, lo que genera una coherencia entre las competencias que se necesitan para cada cargo y los colaboradores contratados.

Recomendaciones

- TP S.A debería tener a consideración la planeación y ejecución de programas de bienestar social y salud ocupacional para todos los colaboradores de la compañía, lo cual generaría mayor niveles de productividad y satisfacción personal, lo que a la larga generaría mayor compromiso, eficiencia y porque no menores índices de deserción. Después de la implementación de los programas de bienestar social y salud ocupacional, sería importante implementar indicadores los cuales midan la gestión y sus resultados.

- Se debería formular procesos serios de capacitación por cada área, esto se puede lograr con la contribución de cada director de área, definiendo las facultades y procesos que debe manejar cada nuevo colaborador.

- Dentro del proceso de promoción se debería formular un programa para la valoración de meritos del personal, el cual junto a criterios con los cuales ya cuenta la compañía tales como antigüedad, experiencia adquirida, formación académica, entre otros contribuiría a tomar la decisión más acertada para la promoción de un colaborador dentro de la organización.

11.11. Análisis responsabilidad social empresarial

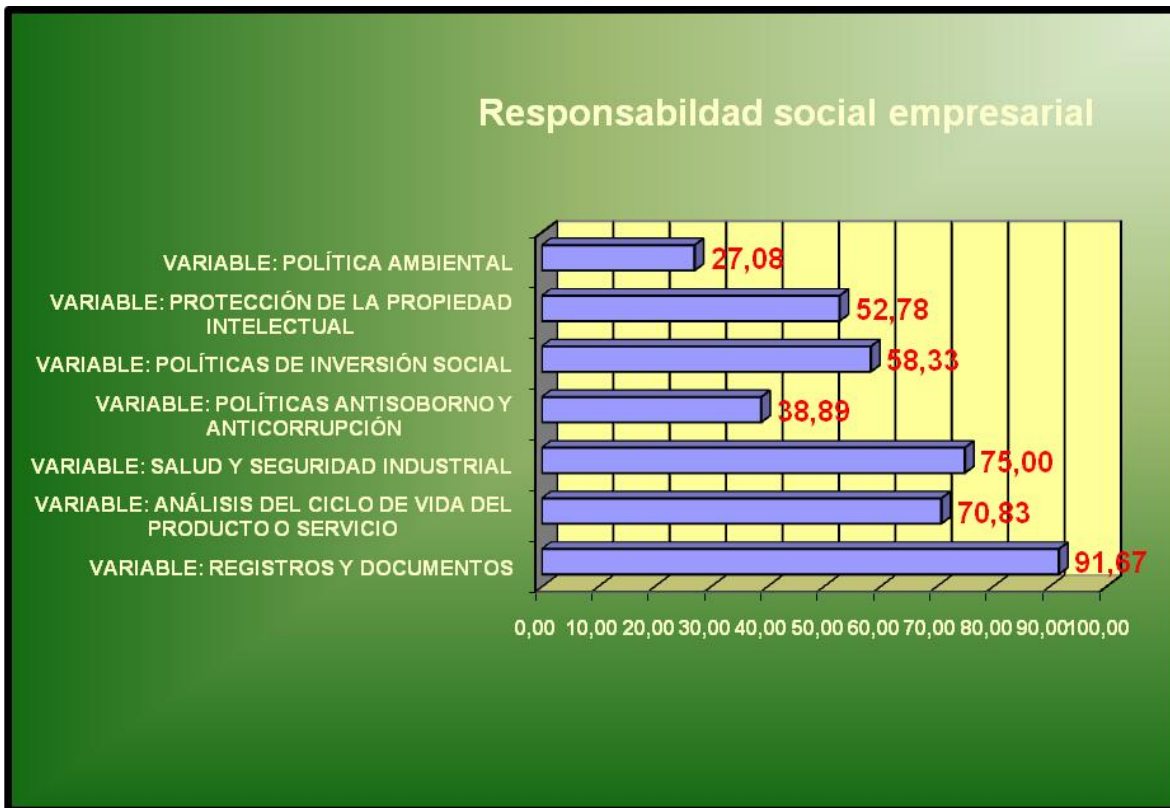


Figura 38: Análisis de la responsabilidad social empresarial de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de responsabilidad social fue de 59.23%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- Se aclara que la calificación obtenida en este rubro está delimitada debido a que varios aspectos evaluados por medio de la matriz MMGO, no aplican dentro del funcionamiento de la compañía por razones que serán expuestas más adelante.
- TP S.A en la actualidad desconoce y no implementa la normatividad de responsabilidad social (gestión ambiental) al momento de la instalación de los equipos de seguridad electrónica, ya que al momento de la misma se está generando unos mínimos de desechos (cajas, bolsas, icopor), los cuales pueden ser fácilmente reciclables y reutilizados posteriormente.

- El uso de los recursos es eficiente, por lo cual se genera el mínimo número de residuos al momento de la instalación de los equipos (con la trayectoria y experiencia que posee la compañía ya se tiene la información exacta de lo que se necesita utilizar). También se evidencia que en los distintos departamentos se están implementando estrategias las cuales ayudan a minimizar el consumo de papel, dejando de imprimir correos, impresión de documentos internos sobre papel ya utilizado.

- Dentro de direccionamiento estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la promoción y capacitación de los empleados en el tema de gestión ambiental (manejo de desechos), esto se está dando por que TP S.A en una empresa prestadora de servicios y el volumen de desechos que se maneja día a día es muy bajo.

- Se evidencia que la alta gerencia no realiza la divulgación de principios éticos, pero cumplen a cabalidad las normas estipuladas por la ley, por esta razón se respeta los derechos de autor adquiriendo software, estudios, libros, entre otros con sus respectivas licencias y demás requisitos legales.

- Los colaboradores tienen un puesto de trabajo óptimo, tienen las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo y están afiliados a EPS, ARP y demás aspectos legales normales que tiene que tener un empleado promedio. En el momento no se están realizando trabajos sobre bienestar social (estudios sobre: ambiente físico, arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia). TP S.A en la actualidad solo se preocupa por que sus colaboradores realicen un buen trabajo, dejando de lado la salud mental y física, factor de altísima importancia para el buen desarrollo de sus colaboradores.

- En el departamento técnico y de proyectos se han realizado estudios para los técnicos que realizan trabajo en alturas y están en obra, esto se realiza para darles los implementos necesarios (cascos, botas, arneses de seguridad, guantes, entre otros) los cuales cumplen con los requisitos estipulados por la ARP y que cuenten con las normas técnicas de seguridad industrial para que estos no estén expuestos a peligros ni lesiones graves.

- En TP S.A se realizan planes de capacitación de manera informal para los colaboradores nuevos, también se realizan capacitaciones informales para los técnicos a la hora de implementar una nueva tecnología o herramienta para la prestación del servicio de seguridad electrónica.

- Al momento de realizar la compra para los distintos proyectos, se realiza previamente un estudio (por parte de la gerencia y direcciones del departamento técnico y de proyectos) de los equipos que se instalaran, observando el ciclo de vida del equipo, precio, homologación, características, entre otras características. Lo anteriormente dicho se realiza para colocar el equipo que se necesita con exactitud por su composición y características. Es por esta razón que TP S.A se caracteriza por prestar un servicio confiable y con una excelente calidad.

- Se cuenta con planes de seguridad industrial solo para el departamento técnico y de proyectos, ya que estos son el personal que está directamente implicado en la instalación de la prestación del servicio, y por ende están más expuestos a peligros laborales.

- En cuanto a la propiedad intelectual en TP S.A. no se tiene un proceso necesario para la generación de conocimiento dentro de la organización, por lo cual no se manejan las cláusulas contractuales para la protección del conocimiento, y aún menos participación en convenios internacionales con otras instituciones con el fin de proteger la generación de conocimiento propio de la empresa, es decir este rubro dentro de TP S.A. no aplica (se conoce del tema, pero no se trabaja sobre este ya que no es vital).

Debilidades

- TP S.A no le da la importancia que se merece al bienestar social de sus colaboradores. En este momento no existen estudios y convenios formales que ayuden o enriquezcan dicho tema. La gerencia, en este momento, solo está interesada en el trabajo que está realizando cada uno de sus colaboradores, pasando por alto salud física

y mental de estos (esto se evidencia en las inconformidades que manifiesta la mayoría del personal).

- Los planes de capacitación que realiza TP S.A se dan de manera informal, por tal motivo no se tiene un sistema o método de evaluación ni medición el cual determine el resultado que se obtuvo con esta.

Fortalezas

- TP S.A se caracteriza por trabajar dentro de las normas y leyes estipuladas por la ley, dando credibilidad y confianza en cualquier negociación, ya que sus clientes actuales no tienen queja en la prestación y cumplimiento del servicio, como tampoco por los compromisos adquiridos de TP S.A con sus clientes, proveedores, entidades bancarias entre otros.

- Se conocen a cabalidad la composición (materiales, características, vida útil, entre otros) de los equipos y suministros que se instalan, lo que da como resultado la calidad y eficiencia de la prestación del servicio.

Recomendaciones

- Mostrarle y capacitar a los empleados en la importancia del manejo responsable de los residuos implementando estrategias las cuales ayuden a darles otro fin a estos materiales y poder generar conciencia del manejo responsable no solo en la empresa sino también en sus hogares.

- El bienestar social no solo se obtiene por el salario devengado mensualmente por las actividades que los colaboradores desempeñan. Este enmarca otros aspectos importantes como: ambiente físico, arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia. La alta gerencia debería darle mayor importancia a dichos aspectos.

- Los procesos de capacitación deberían ser estructurados de manera formal, con lo cual se podría medir el desempeño y alcance de los mismos.

- Se debería suministrar mayor información sobre los principios éticos a todo el personal de la compañía y con esto lograr no solo colaboradores más transparentes sino también seres humanos más íntegros.

- Los planes de seguridad industrial deberían ser extendidos para todos los colaboradores de la empresa y deberían ser expuestos a todos para que estos sepan que la empresa siempre está pensando en su bienestar, lo que generara un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

11.12. Análisis gestión financiera

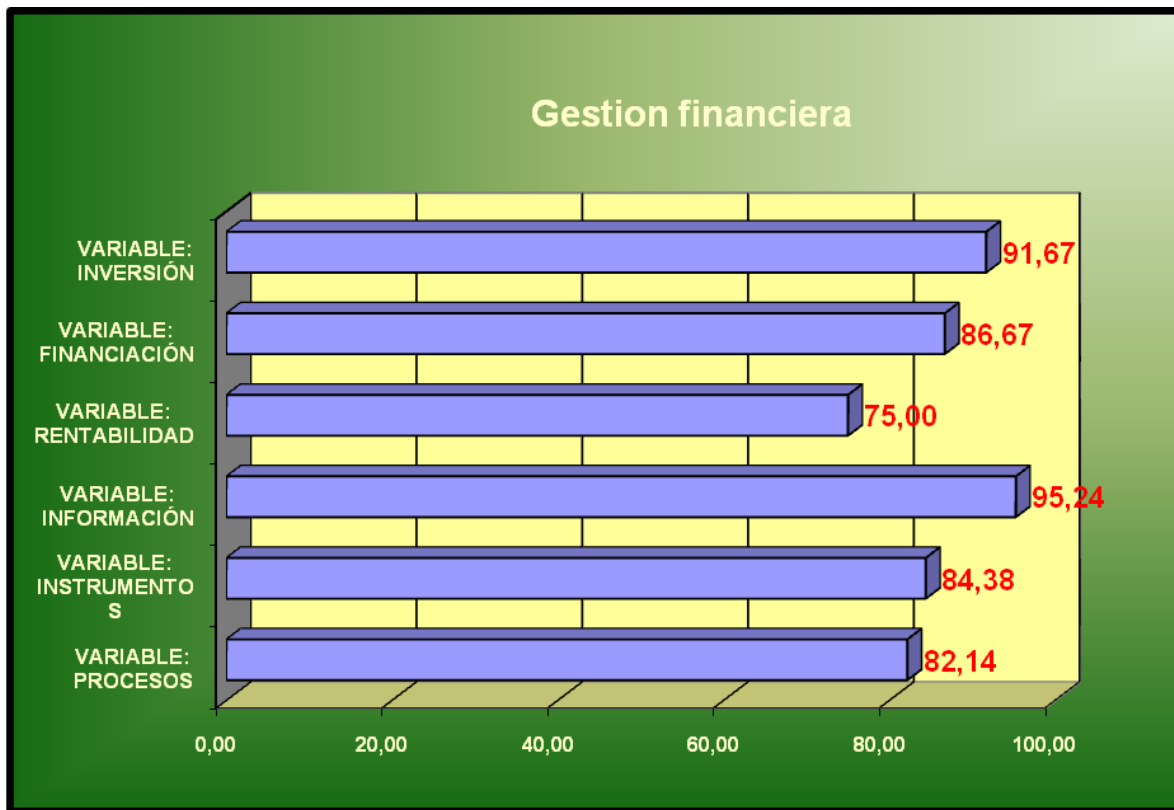


Figura 39: Análisis de la gestión financiera de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de Gestión Financiera fue de 85.85%, lo cual lo ubica en el estadio 4.

- Analizando el estado de pérdidas y ganancias de la compañía los últimos 4 años (2006-2009) se evidencia un aumento considerable en ventas en los periodos 2007 y 2008, mientras que el año 2009 las ventas bajaron con respecto a los periodos anteriores. Esto afectó directamente a la utilidad neta de la empresa en estos períodos, es decir, tomando los primeros tres años se evidenció un aumento constante de la utilidad neta, pero en 2009 la utilidad neta de la compañía bajo con respecto al periodo anterior.

- En cuanto al capital de trabajo, se presentó una inversión significativa en el año 2007 con respecto al año 2006, ya que en este periodo se empezó el proyecto de construcción de la nueva sede, que para el año 2008 necesito de nueva inversión (que con respecto al año anterior es inferior) para culminar la construcción del proyecto, y en la adecuación de las instalaciones en muebles y equipos.

- Por otro lado, en el año 2009 se evidenció una reducción de capital de trabajo con respecto a los años inmediatamente anteriores. La inversión significativa en capital de trabajo para este periodo se dio en la adquisición de la plataforma SAP como soporte formal a los procesos de la compañía, acción tomada acorde a la planificación estratégica de la alta gerencia que buscaba la certificación en calidad ISO 9001.

- Los precios se determinan en cada proyecto en base al margen esperado por TP S.A.

- La relación precio valor es adecuada en TP S.A., ya que los productos y/o servicios son de altísima calidad, por tal razón la recompra de estos es baja por parte de los clientes.

- TP S.A. prefiere la financiación a corto plazo para todo tipo de inversión que requiera la compañía para un determinado periodo de tiempo.

- La información se maneja por medio de base de datos las cuáles contienen información relevante sobre el mercado financiero, reportes en oportunidad e inversión. Estas bases de datos son actualizadas por los directores de cada proceso permanentemente y se toman en consideración como referente para la toma de decisiones y planeación de la alta gerencia de la organización. El acceso total sobre la información financiera más sensible como balances generales, estados de P y G, utilidad neta por proyecto y demás información financiera pertinente de la empresa, es de uso único del departamento financiero y la alta gerencia de TP S.A.

- Información financiera como balances generales, estados de pérdidas y ganancias, indicadores financieros y demás información, son utilizados como instrumentos de apoyo para la alta gerencia en la planificación, proyección y toma de decisiones.

- En cuanto a la inversión para capital de trabajo se hace una planeación casi que puntual de la inversión necesaria teniendo como base los requerimientos programados anuales, y esta es ajustable con excepciones en cuanto a grandes pedidos de clientes actuales de la compañía, los cuáles requieren de inversión que no estaba contemplada dentro de la planeación inicial.

Debilidades

- En la mayoría de sus procesos el área financiera evidencia una óptima planificación y funcionamiento en su gestión. La única debilidad identificada del área es el no contar con un presupuesto previamente planificado y formal de compras de la empresa, ya que estas funcionan en base a requerimientos de pedidos de los clientes.

Fortalezas

- El manejo de flujo de caja en TP S.A. evidencia un manejo óptimo por parte del área financiera. Es inusual que se carezcan de fondos para financiar sus actividades corrientes. Los excedentes en el flujo de caja se reinvierten en capital de trabajo.

- El capital de trabajo en TP S.A. se ajusta de acuerdo a la rentabilidad del periodo por el que atraviese la empresa.

- El departamento financiero cuenta con unos indicadores confiables que sirven para medir, hacer seguimiento de la gestión y para analizar la dinámica del negocio.

- Se cuenta con un asesor externo el cuál apoya a la directora financiera en la generación de información pertinente para la orientación, planeación y toma de decisiones de la alta gerencia.

Recomendaciones

- Sería ideal que se formule con presupuesto de compras formal en TP S.A. y se maneje como un centro de costo independiente, ya que este influye directamente en el marketing plan de la empresa. Es decir, determinar cuánto le cuesta a la empresa lo que se tiene planeado vender, que contribuyen a la construcción de proyecciones más exactas.
- Sería importante llegar a acuerdos más beneficiosos para TP S.A. en términos de cuentas por pagar a proveedores nuevos, más puntualmente en mayor tiempo para los pagos, con esto se trabajaría acorde al direccionamiento estratégico de la empresa, donde se busca tener un periodo inferior en las cuentas por cobrar (60 días) versus cuentas por pagar (90 días), lo cual generaría un mayor flujo de efectivo en la empresa.
- Se recomienda la práctica de Benchmarking interno para centrar la atención en temas críticos a futuro financieramente hablando y seguir con la sobresaliente gestión del departamento financiero.

11.13. Análisis gestión de mercadeo

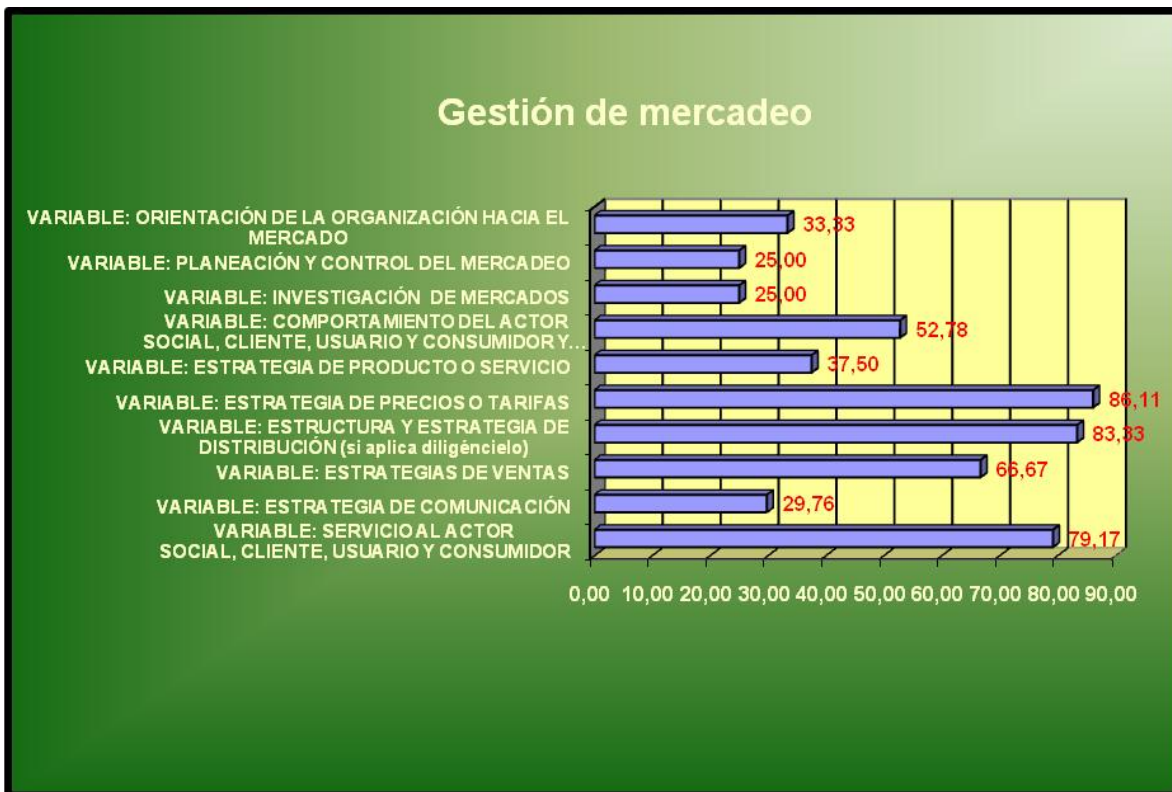


Figura 40: Análisis de la gestión de mercadeo de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de Gestión Mercadeo fue de 51.87%, lo cual lo ubica en el estadio 2.

- En cuanto al conocimiento del ciclo de vida de los clientes, no se gestionan acciones previas que permitan conocer claramente hasta que momento o desde que momento el cliente demandara en mayor o menor medida los producto y servicios de la compañía.
- La oferta de nuevos productos y servicios en TP S.A. se realiza de acuerdo a las necesidades actuales del cliente (por su solicitud) más no por un estudio previo del mercado en el cual se identifique nuevas tendencias e innovaciones que ofrezca el mercado.

- La estrategia de distribución con la que cuenta TP S.A. actualmente es optima, no es un proceso complejo para la compañía y en la mayoría de las ocasiones esta responsabilidad se delega a terceros (empresas encargadas de la logística de envío de documentos y mercancía) y su gestión está enmarcada con el volumen de ventas de la empresa.

- Las ventas se dan de forma empírica. No existe en el cuerpo de ventas un proceso o estrategia definida para la consecución de las ventas.

- La empresa espera que algunos clientes se acerquen para la solicitud del servicio, esta situación en la mayoría de las ocasiones se da para los clientes actuales menos representativos para la organización.

- El presupuesto de ventas a corto plazo se genera a partir de las utilidades esperadas del periodo, pero no se cuenta con un plan de mercado formar a seguir dentro de la planeación estratégica de TP S.A.

- No se usa la investigación de mercados en TP S.A que sirva para identificar fenómenos y comportamientos de mercado.

- TP S.A cuenta con una base de datos de sus clientes, el comportamiento de compra y consumo de estos se conoce a partir de la experiencia con el Pull actual de clientes, pero esta no es usada para investigaciones de mercado futuras.

- En la mayoría de las ocasiones las relaciones públicas que generan mayor impacto dentro de las ventas de TP S.A se dan por parte de la alta gerencia general, gerencia comercial y la gerencia técnica y de proyectos.

- No se cuenta con un plan de promoción para las diferentes líneas de negocio en TP S.A.

Debilidades

- Dentro de la gestión que realiza el departamento comercial se evidencia que no se cuenta con un plan de mercadeo el cual conduzca a una ruta previamente

analizada para la consecución de los objetivos comerciales estipulados dentro del direccionamiento estratégico que busca la compañía. Además, esta herramienta contribuye al control y medición de la gestión comercial de la compañía.

- Dentro del cuerpo de ventas se cuenta con dos vendedores, teniendo en cuenta su diaria labor estos no conforman una fuerza de ventas claramente estructurada y formal ya que las ventas más representativas se dan por la gestión de las gerencias (gerencia general, gerencia comercial y la gerencia técnica y de proyectos).

- La alta gerencia en TP S.A no usa herramientas publicitarias para la promoción de los productos y servicios de sus diferentes líneas de negocio.

- TP S.A no tiene claro el ciclo de vida de los productos y servicios de su portafolio ni el de sus clientes. Como consecuencia, uno de los efectos que se genera es la concentración de inventario de muy baja rotación en el almacén de la empresa.

Fortalezas

- Se cuenta con una estructura formal de costos la cual funciona eficientemente, ya que dentro de esta se contempla los costos de los productos y servicios, las utilidades y excedentes esperados por los accionistas de la compañía.

- TP S.A usa el Merchadising de manera eficiente, ya que los procesos que intervienen están debidamente estructurados y planificados para su óptimo funcionamiento.

- Actualmente el servicio que presta TP S.A es catalogado como sobresaliente por parte de sus clientes, ya que el personal es constantemente capacitado en el Know How del negocio de TP S.A y el servicio al cliente. Además los equipos que son instalados cuentan con una certificación de alta calidad.

Recomendaciones

- Sería vital tomar conciencia de la importancia de una investigación de mercados, ya que esta permite conocer la situación actual del mercado de seguridad electrónica, las necesidades habituales de los clientes, hábitos de compra, identificación de competencia, entre otras variables. Esto ayudaría al departamento comercial a tener una visión más clara sobre el camino a seguir, a fines de contribuir con la estrategia de crecimiento 2010 – 2012 de TP S.A.

- Sería vital para la empresa conocer el ciclo de vida de sus clientes a fines de tomar acciones de respuesta a posibles cambios de estos, de esta forma contribuiría a formular acciones preventivas dentro de la planeación del departamento comercial.

- Se recomienda la participación en eventos, en la cual se gestione una buena promoción por parte del departamento comercial, con el objetivo de generar impacto en posibles nuevos clientes o negocios, alianzas con proveedores, alianzas la competencia y la generación de reconocimiento de marca. Estas acciones deberán ser medibles dentro de la gestión del departamento comercial.

- La publicidad sería una herramienta útil para la organización, si es implementada correctamente. Esto se consigue con el desarrollo de una seria investigación de mercados, que permita identificar y conocer mejor los clientes potenciales y el mercado actual.

- Si bien la estructura de precios en la compañía actualmente está dando resultados para la compañía, se recomienda tener en consideración las fluctuaciones de los precios del mercado.

11.14. Análisis producción y servicio

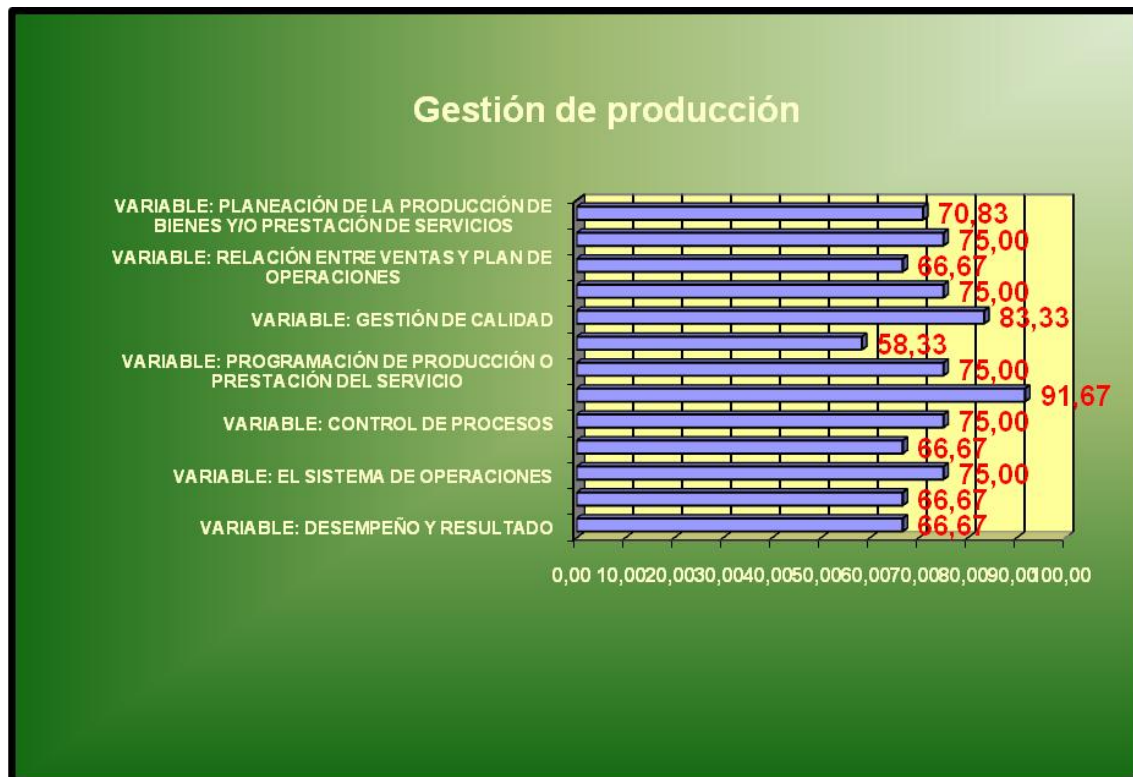


Figura 41: Análisis de producción y servicio de TP S.A.

Análisis situacional

En el diagnóstico general del área de producción y servicio fue de 72.76%, lo cual lo ubica en el estadio 3.

- Dentro el plazo de la planeación para la prestación del servicio en TP S.A., se evidencia que existe un plan de presupuesto para la prestación del servicio soportado por un software. Además, la planeación de la prestación del servicio está encaminada a responder a los criterios y diseños favorables para los clientes de la empresa. De igual manera los procesos de servicio en la compañía están estandarizados.

- Hay un alineamiento entre las ventas planificadas y el plan de operaciones del área técnica y de proyectos, es decir, se contempla la capacidad de

producción y/o servicio de TP S.A. como factor determinante en la planificación de las ventas.

- Se cuenta con un estricto control por parte del área de calidad en la prestación del servicio del grupo técnico de la compañía, teniendo en consideración las opiniones de los clientes una vez se haya prestado el servicio solicitado en su totalidad.

- Para la identificación y supresión de fallas y errores en la prestación del servicio de la compañía, se opera con unos procesos de mejoramiento informal dentro de la dirección y la alta gerencia de TP S.A.

- Los planes de requerimientos del servicio se encuentran documentados en su totalidad en el sistema de información (SAP) el cual lleva un registro en la gestión de la prestación del servicio.

Debilidades

- La empresa no cuenta con una relación formal entre las ventas de la compañía y el plan de operaciones, ya que esta alineación se da de manera parcial en ciertos proyectos de pequeña envergadura para la organización, y en más de varias ocasiones la capacidad de servicio no es suficiente para cumplir con los tiempos establecidos.

- No se cuenta con una estimación del tiempo muerto del cuerpo técnico de la compañía, es decir, no hay un sistema de medición y control para el tiempo del personal que presta el servicio (en cuanto a la estimación de los posibles tiempos muertos de un técnico).

Fortalezas

- El control de las operaciones en TP S.A se encuentra soportado por la aplicación computacional SAP.

- El área técnica y de proyectos en TP S.A cuenta con un sistema de indicadores para medir los resultados de la prestación del servicio, funcionan de manera óptima y además permite la medición y control de las operaciones del personal técnico de la compañía.

- El plan de operaciones de la compañía es ajustable para los requerimientos propios del cliente. Estos últimos son los que evalúan la prestación del servicio por parte del área técnica de la compañía.

Recomendaciones

- Se sugiere el desarrollo de indicadores que permitan medir y evaluar la prestación del servicio por parte del personal de área y la productividad de cada técnico de la compañía. Por otro lado, esto permitiría la medición y erradicación de tiempos muertos en el cuerpo de técnicos de la compañía.

- Teniendo en consideración el plan de operaciones de la compañía y la capacidad para la prestación del servicio de la misma, se debería formular el plan y metas de ventas de la compañía, a fines de cumplir con los tiempos estimados para la consecución de los diferentes proyectos de la compañía.

11.15. Informe integral

A continuación se presenta el informe integral de TP S.A., con relación a la evaluación realizada por medio de la matriz MMGO, donde se muestra cada entorno evaluado y el puntaje general obtenido es de 63,66% que nos da como resultado que la empresa se encuentra en el tercer (3^{er}) estadio en general.

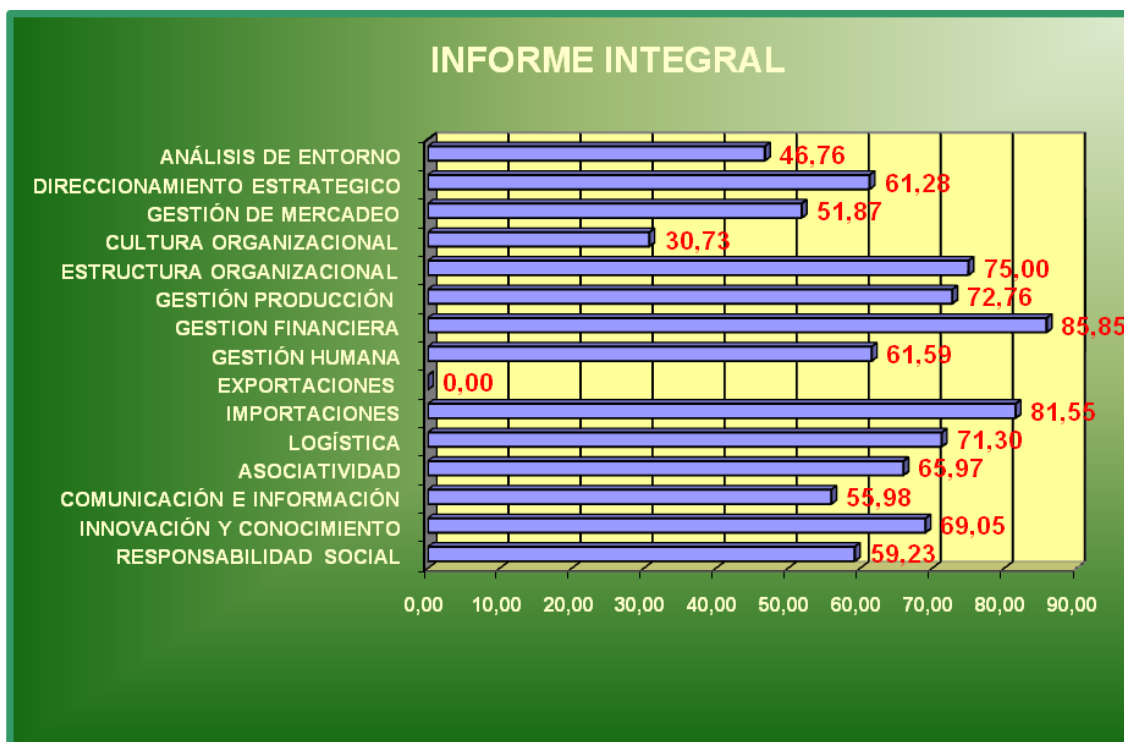


Figura 42: Informe integral de TP S.A.

Nota: el modulo de exportaciones no aplica en la implementación de la matriz MMGO, ya que TP S.A. no realiza ninguna clase de exportación.

12. Planes de intervención

12.1. Direccionamiento estratégico

12.1.1. Balance ScoreCard.

Teniendo como marco referencial de mejoramiento en TP S.A. un Re direccionamiento estratégico para la compañía enfocando 4 áreas a trabajar: direccionamiento estratégico, gestión de mercados, cultura organizacional, entorno económico y comunicación e información (Ver *Figura 1*).

Para lograr un buena estructura, con una sinergia adecuada entre las metas propuestas por la alta gerencia de TP S.A. y el diagnóstico arrojado en la valoración de la empresa en la Matriz MMGO, se propone usar la herramienta BSC (Balanced ScoreCard) para la creación de estrategias a seguir para potenciar las fortalezas y las oportunidades de la compañía y tratar de erradicar las amenazas y debilidades de la compañía. Por tal motivo, es de vital importancia identificar cuáles son los aspectos de gestión importantes a evaluar y medir en cada una de las áreas de la compañía.

Actualmente TP S.A. maneja indicadores los cuales reflejan el estado y resultado mensual de los procesos operativos de la empresa, que son presentados a las direcciones y a su vez estos son presentados a la alta gerencia. El Balanced ScoreCard es de gran importancia implementarlo dentro de la mentalidad estratégica de la empresa ya que se tiene una meta clara: la *Estrategia 2010 – 2012 Crecimiento*. En esta no se tiene un medidor, el cual indique el estado de la ruta que se está siguiendo. Al desarrollar el Balanced ScoreCard se podrá identificar que tan bien se está realizando la gestión estratégica, tomando como base cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

1. “Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas

tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio” (degerne.com, s.f.).

2. “Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro” (degerne.com, s.f.).
3. “Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en qué procesos de negocio debemos sobresalir?" (degerne.com, s.f.).
4. “Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.” (degerne.com, s.f.).

La ruta será evaluada por medio de indicadores que ayudaran a evaluar la gestión y a redireccionar estratégicamente la empresa según las necesidades del mercado, accionistas y capital humano de TP S.A. Este seguimiento se deberá realizar semestralmente por parte de la alta gerencia y/o gerencia estratégica, los cuales estarán en la capacidad de identificar los cuellos de botella y de esta forma tomar las decisiones necesarias para que T.P S.A, sea una empresa eficiente y alcance sus objetivos siempre y cuando estos sean claros, medibles y alcanzables.

12.1.2. Mapa estratégico.

El primer paso para el desarrollo del Balance ScoreCard es la realización del mapa estratégico, el cual es el punto de partida para identificar las actividades y objetivos de las áreas a trabajar, las cuales han sido identificados previamente, con los resultados obtenidos

por la implementación de la matriz MMGO y según lo establecido en su plan *Estrategia 2010 – 2012 Crecimiento*.

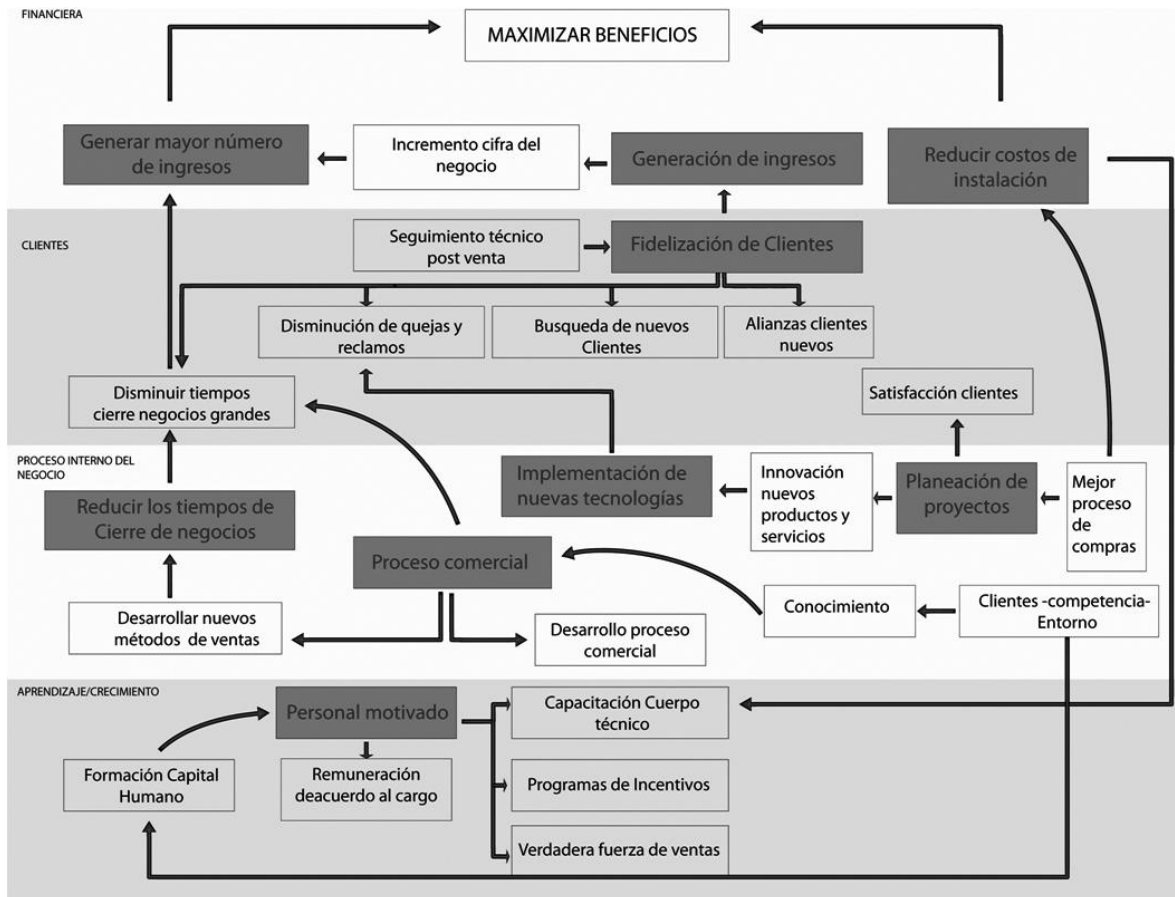


Figura 43: Plan de mejora para TP S.A.

- Servicio al cliente: se debe identificar las prioridades de los clientes de TP S.A. para marcar su pauta de rendimiento, su core business y el nivel de satisfacción de los clientes que adquieren un servicio en seguridad electrónica. Por tal motivo, es importante la creación de unos indicadores de gestión que contribuyan a conocer la percepción del cliente, comunicándosele a los colaboradores, especialmente al nivel de técnico e instalaciones de la organización, los cuáles tienen el contacto directo con el cliente y la prestación del servicio.

- Monitoreo a los procesos: la idea es encaminarse al mejoramiento continuo de la empresa, haciendo un seguimiento exhaustivo de cada eslabón de la cadena que

conforma el proceso. Esta herramienta de medición también permite identificar las oportunidades de mejora y la implementación de acciones preventivas y correctivas.

- Benchmarking: cuando una organización pretende mejorar sus procesos, ya sean de mejora o prevención, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo estudiado. El Benchmarking es una herramienta que permite la comparación en cuanto a productos/servicios, procesos entre otros. Esta comparación y estudio de la competencia es más fácil y eficiente en cuanto a resultados, si se cuenta con unos indicadores como referencia.

- Gerencia de Cambio: el adecuado sistema de medición de los indicadores les permitiría a los colaboradores de TP S.A. su aporte en las metas organizacionales y los resultados de su trabajo.

12.1.3. Características de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión y conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- “Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso” (Garzón, 2000).

- “Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado” (Garzón, 2000).

- “Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado” (Garzón, 2000).

- “Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el Ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores” (Garzón, 2000).

- “Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas” (Garzón, 2000).

- “Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar” (Garzón, 2000).

12.1.4. Diseño y conceptualización.

Después de identificar las actividades y los objetivos en el mapa estratégico, se obtienen los indicadores por análisis de los mismos. Estos medirán el desempeño que la empresa obtendrá en un periodo no mínimo de seis meses ni máximo de un año (periodo estipulado por la alta gerencia de TP S.A., según sus políticas de control) para que, acompañados de las iniciativas estratégicas o de actuación, ayuden al proceso estratégico para la toma de decisiones y cuantificación de los indicadores.

Los indicadores citados a continuación fueron creados según las necesidades de la alta gerencia y los resultados obtenidos por la matriz MMGO. Estos pueden variar según las necesidades actuales de la empresa (Ver *Tabla 5*).

Tabla 5

Diseño y conceptualización de la estrategia a través del mapa estratégico para el área financiera y los clientes.

Diseño y conceptualización de la estrategia a través del mapa estratégico	
Indicadores y Metas	Iniciativas Estratégicas
Financiera	
Incrementar el Ingreso de TP S.A	Crecimiento porcentual en Ventas Semestral
Maximización de Utilidades	Lograr mayor eficiencia en los costos de Instalación
Crear Valor en la Empresa	Aumentar el flujo de efectivo mensual Incremento porcentual del EVA
Clientes	
Mejor Segmentación del Mercado	Aumentar el porcentaje de futuros posibles clientes “proyectos” fuerza de ventas
Disminución en la tasa de Perdida e Proyectos	Aumentar el porcentaje de licitaciones otorgadas “proyectos” Disminución de porcentaje de quejas y reclamos “fidelización post-instalación”
Incrementar el Ingreso de TP S.A	Mayor porcentaje cantidad de proyectos aspirados/cantidad proyectos otorgados Aumento portafolio de clientes
Procesos internos	
Mejorar el conocimiento del mercado	Promedio de horas por trabajador de formación al año. Ritmo de Búsqueda de nuevos clientes
Desarrollo del Proceso mercadeo y comercial	Porcentaje de eficiencia de la fuerza de ventas vs metas
Crear Valor en la Empresa	Excelencia en los tiempos de Logística y Entrega
Aprendizaje y crecimiento	
Personal Orientado hacia la satisfacción del cliente	Promedio de horas x trabajador de formación al año Nivel de satisfacción global del cliente Desempeño del personal
Motivación del Personal	Promedio de horas x trabajar de lo programas de bienestar social de la compañía

A continuación se presentan las iniciativas estratégicas con su respectiva variación (semestral o anual según las necesidades de la alta gerencia de TP S.A.). Esta variación se estipuló de acuerdo a las necesidades de la alta gerencia y a los resultados obtenidos con la implementación de la matriz MMGO. Los porcentajes pueden variar según las necesidades futuras de la alta gerencia de TP S.A. (Ver *Tabla 6*).

Tabla 6

Aumento de la variación del diseño y conceptualización de la estrategia a través del mapa estratégico para el área financiera y los clientes

Diseño y conceptualización de la estrategia a través del mapa estratégico	
Iniciativa estrategias	Aumento variación
Financiera	
Crecimiento porcentaje en ventas semestral “PIB”	10%
Lograr mayor eficiencia en los costos de instalación (semestral)	10%
Aumentar el flujo de efectivo mensual	5%
Incremento porcentual del EVA	5%
Clientes	
Aumentar el porcentaje de futuros posibles clientes (proyectos) y fuerza de ventas (clientes representativos semestralmente)	5%
Aumentar el porcentaje de licitaciones otorgadas “proyectos”	5%
Disminución de porcentaje de quejas y reclamos (fidelización post-instalación)	12%
Mayor % cantidad de proyectos aspirados/cantidad de proyectos otorgados	8%
Aumento portafolio de clientes	12%
Procesos internos	
Promedio de horas por trabajador de formación al año	2 clientes por mes
Ritmo de búsqueda de nuevos clientes	2 clientes por mes
Porcentaje de eficiencia de la fuerza de ventas Vs. metas	Cumplimiento mínimo 90% por mes
Excelencia en los tiempos de logística y entrega	95% mensual/proyectos
Aprendizaje y crecimiento	
Promedio de horas x trabajador de formación al año	80 horas/año (6 horas mes)
Nivel de satisfacción global del cliente	90 DASH%
Desempeño del personal	2% Aumento productividad
Promedio de horas x trabajador de lo programas de bienestar social de la compañía	60 horas /año (5 horas mes)

De igual forma, se presentan los elementos de revisión de las iniciativas estratégicas. Estos elementos de revisión deben ser examinados periódicamente y, de esta forma, realizar las acciones correctivas a tiempo. La gerencia estratégica de TP S.A. deberá estar al tanto de los elemento de revisión, de esta manera tendrá una clara visión de que tanto se esta avanzando en la ruta para alcanzar la meta *Estrategia 2010 – 2012 Crecimiento*. (Ver *Tabla 7*).

Tabla 7.

Elementos de revisión de las iniciativas estratégicas del diseño y conceptualización de la estrategia a través del mapa estratégico del área financiera y los clientes.

Diseño y conceptualización de la estratégica a través del mapa estratégico	
Aumento variación	Seguimiento
Financiera	
10%	Revisar las ofertas de la competencia.
10%	Revisar el costo de las compras y tiempos de los técnicos
5%	Revisar el estado de flujo de caja para asegurar su eficiente uso
5%	Supervisar la rentabilidad por proyecto "Generación Valor x la empresa)
Clientes	
5%	Analizar que Gastos y Costos son imprescindibles
5%	Atracción clientes x publicidad y ofertas comerciales
12%	Seguimiento pos-servicio a través de estrategias técnico-comercial para fidelizar
8%	Revisión propuestas rechazadas, y hacer seguimiento al respecto
12%	Segmentar el mercado para el Target de clientes deseados
Procesos internos	
Benchmarking Industrial	Revisar el estado de flujo de caja para asegurar su eficiente uso
2 Clientes x mes	Segmentar el mercado por zonas francas o target consumidor
Cumplimiento mínimo 90 mes%	Capacitaciones periódicas a la fuerza de ventas, con estímulos de cumplimiento por metas
95% mensual/proyectos	Capacitaciones periódicas a la fuerza de ventas, con estímulos de cumplimiento por metas
Aprendizaje y crecimiento	
80 horas/año (6 horas mes)	Planeación y gestión de los programas de formación para el personal por falencia
90 DASH%	Encuestas aleatorias a clientes en diferentes tiempos de la prestación del servicio
2% Aumento productividad	Revisión periódica del desempeño de los colaboradores metas/incentivos
60 horas /año (5 horas mes)	Instauración de programas de bienestar social

12.1.5. Matriz de impacto.

Con la matriz de impacto (herramienta de seguimiento) se podrá observar que tanto están influyendo las iniciativas a los indicadores. Se presentara cada seis o doce meses según las necesidades de control de la alta gerencia (Ver *Tabla 8*).

Tabla 8

Matriz de impacto de TP S.A.

MATRIZ DE IMPACTO

MAPA PROYECTOS/OBJETIVOS		1. Comunicación Interna y Externa	2. Metodos de Actuación Comercial	3. Merchandasing- Publicidad	4. Programas de capacitacion	5. Programas para impulsar la eficiencia de los procesos	6. Planes compensacion por cumplimiento de metas	7. Considerar cooperacion externa	8. mayor puntualidad y exactitud en los procesos logistico	9. Segementar el mercado de seguridad a nuevas fronteras
		FINANCIERA	Aumentar el valor de la empresa sostenible							
	Crecimiento en ventas									
	Aumento Rentabilidad									
CLIENTES	Captar Nuevos Clientes									
	Fidelizar Clientes									
	Aumentar la efectividad de Proyectos Aspirados									
PROCESOS INTERNOS	Analisis del Mercado									
	estrategias Comerciales									
	Aumento de alianzas estrategicas Proveedores/Competencia									
	Optimizacion procesos de logistica e instalacion									
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementacion metodos de comunicacion e informacion									
	cultura organizacional direccionada a las metas									
	promover el sentido de pertenencia de los colaboradores									

COLOR	IMPACTO
	IMPACTO POSITIVO MUY ALTO
	IMPACTO POSITIVO MEDIO
	IMPACTO POSITIVO BAJO
	IMPACTO NEGATIVO MEDIO
	IMPACTO NEGATIVO MEDIO
	SIN IMPACTO

El formato anteriormente presentado es para realizar el acompañamiento a la gestión del plan de mejora por parte de la gerencia estratégica de TP S.A, con el fin de conocer el impacto de este en los diferentes niveles de la organización. Por tal motivo, se recomienda realizar este seguimiento según sea el periodo estipulado por la alta gerencia.

12.1.6 Matriz de seguimiento.

La matriz de seguimiento (Herramienta de seguimiento) ayudará a evaluar el porcentaje del indicador del periodo inmediatamente anterior con la variación y el impacto que esos están teniendo sobre el direccionamiento estratégico de TP S.A. Este seguimiento se deberá realizar por parte de los responsables de cada indicador, en compañía de la gerencia estratégica.

Tabla 9

Matriz de seguimiento de TP S.A.

Indicador	Responsable	Tiempo Meses	Porcentaje periodo anterior	Variacion	Impacto
Incrementar ingresos de TP S.A.	Gerencia comercial-Gerencia estratégica	2			
Maximizar utilidades	Gerencia estratégica-Gerencia técnica y de proyectos	Permanente indefinida			
Aumentar el valor en la empresa	Gerencia estratégica-Gerencia comercial	12			
Mejorar segmentación del mercado	Gerencia estratégica-Gerencia comercial -Consultor externo	6			
Disminución tasa perdida de proyectos	Gerencia comercial-gerencia tecnica y de proyectos	2			
Concretar el mayor número de proyectos	Gerencia comercial-Gerencia estratégica	3			
Mejorar el conociemitno del mercado	Gerencia comercial-gerencia tecnica y de proyectos	3			
Desarrollo del proceso de mercadeo y comercial	Gerencia estrategica-consultor	2			
Aumento de alianzas estratégicas con proveedores y	Gerencia general	Peiródica indefinida			
Personal orientado hacia la satisfaccion del cliente	Gerencia estratégica-Gerencia general	Permanente indefinida			
Motivacion del personal	Gerencia estratégica/Direccion recursos humanos	Permanente indefinida			

Tabla 10.

Matriz de seguimiento al plan de mejora.

Indicador	Responsable	Tiempo Meses	Porcentaje periodo anterior	Variacion	Impacto
Incrementar ingresos de TP S.A.	Gerencia comercial- Gerencia estratégica Gerencia estratégica-	2			
Maximizar utilidades	Gerencia técnica y de proyectos	Permanente indefinida			
Aumentar el valor en la empresa	Gerencia estratégica- Gerencia comercial	12			
Mejorar segmentación del mercado	Gerencia estratégica- Gerencia comercial - consultor externo	6			
Disminución tasa perdida de proyectos	Gerencia comercial- gerencia técnica y de proyectos	2			
Concretar el mayor número de proyectos significativos	Gerencia comercial- Gerencia estratégica	3			
Mejorar el conocimiento del mercado	Gerencia comercial- gerencia técnica y de proyectos	3			
Desarrollo del proceso de mercadeo y comercial	Gerencia estratégica- consultor	2			
Aumento de alianzas estratégicas con proveedores y competencia	Gerencia general	Periódica indefinida			
Personal orientado hacia la satisfacción del cliente	Gerencia estratégica- Gerencia general Gerencia	Permanente indefinida			
Motivación del personal	Gerencia estratégica/Dirección recursos humanos	Permanente indefinida			

El formato anteriormente presentado es para realizar el acompañamiento a la gestión del plan de mejora por parte de la gerencia estratégica de TP S.A., con el fin de conocer el impacto de este, en los diferentes niveles de la organización. Por tal motivo, se recomienda realizar este seguimiento según sea el periodo estipulado por la alta gerencia.

12.1.7. Presupuesto BSC.

A continuación presupuesto de la aplicación del Balance ScoreCard, el cual ayudará a encaminar estratégicamente a TP S.A. (Ver *Tabla 11*).

Tabla 11

Presupuesto BSC para TP S.A.

Presupuesto					
	Actividad	Tiempo en meses	Responsable	Indicador	Presupuesto del Plan de Mercadeo
Financiero	Desarrollo de una oferta comercial adaptada al tipo de clientes que piensa atacar TP S.A	2	Gerencia Comercial Gerencia Estratégica	Incrementar ingresos de TP S.A.	\$ 2.000.000
	Lograr mayor eficiencia en los costos de instalación.	Permanente Indefinida	Gerencia Estratégica Gerencia Técnica y de Proyectos	Maximizar Utilidades	No aplica
	Mayor eficiencia en Costos y Gastos	12	Gerencia Estratégica Gerencia Técnica y de Proyectos	Aumentar el valor en la empresa	No aplica
Clientes	Desarrollo de plan de Mercadeo	6	Gerencia Estratégica Gerencia Comercial Consultor Externo	Mejorar Segmentación del mercado	\$ 9.000.000
	Disminución en Precios/ Planes formales de Fidelización	2	Gerencia Comercial Gerencia Técnica y de Proyectos	Disminución Tasa pérdida de Proyectos	\$ 8.000.000
	Aumento del Portafolio de Clientes	3	Gerencia Comercial/ Gerencia Estratégica	Budcar concretar el mayor número de Proyectos significativos	Presupuesto del Plan de Mercadeo
Procesos internos	Benchmarking Competencia	3	Gerencia Comercial/ Gerencia Técnica y de Proyectos	Mejorar el Conocimiento del Mercado	Presupuesto del Plan de Mercadeo
	Desarrollo del Departamento Comercial y sus procesos formales	2	Gerencia Estratégica/ Consultor	Desarrollo del Proceso de Mercadeo y Comercial	\$ 10.000.000
	Postura Abierta a integrarse con la competencia y proveedores	Periódica Indefinida	Gerencia General	Aumento de Alianzas Estratégicas con Proveedores y Competencia	No aplica
Aprendizaje y Crecimiento	Brindar Capacitación permanente a los colaboradores orientado al servicio al cliente	Permanente Indefinida	Gerencia Estratégica/ Gerencia General	Personal orientado hacia la satisfacción del cliente	Proyecto SENA
	Programas de Incentivos por Desempeño	Permanente Indefinida	Gerencia Estratégica/ Dirección Recursos Humanos	Motivación del Personal	\$ 8.000.000
Total presupuesto					\$ 37.000.000

Elaborado Por: Autores

12.2 Información del sector macroentorno

Teniendo en cuenta que el sector de la seguridad electrónica es un campo difícil de analizar, por la complejidad en la medición o segmentación neta del sector, ya que el Gobierno lo reconoce como parte del macro sector de tecnología en la economía del país, es difícil de precisar que participación en el PIB nacional tiene el sector.

Alex E. García, especialista en seguridad electrónica con más de 14 años de experiencia; realizó un estudio del sector de seguridad electrónica a nivel cuantitativo y cualitativo. Gracias a ese estudio, se pudo identificar la composición del sector y la situación actual del mercado. Por ejemplo, se pudo identificar a través de este estudio que la oferta de ese sector es más internacional que nacional. Si se analiza esto detenidamente, uno de los motivos por los cuales es tan difícil determinar información sobre el sector de seguridad electrónica en Colombia se debe al reducido tamaño del mercado también en términos de producción nacional, y tal y como lo afirma Alex García, “este factor no es determinante del tamaño del mercado, pero el flujo de importaciones reportado en los últimos años da una idea de la importancia en la economía colombiana, más aún cuando el anterior presidente promovió la seguridad democrática” (García, 2010).

Un factor importante identificado en TP S.A. es que las empresas que demandan este tipo de productos y servicios prefieren (en especial las multinacionales) las marcas más reconocidas internacionalmente. Por tal motivo, el nivel de importaciones de tecnología en seguridad electrónica es alta para el sector mientras que su producción nacional es casi nula, fenómeno que conlleva a que sean las empresas distribuidoras e integradoras de este tipo de tecnología las que se adueñen del mercado nacional. Además, García (2010) afirma que estos dos tipos de empresas se han fortalecido mutuamente a tal punto que han revolucionado el mercado en su estructura de costos, ya que la amplia competencia de Pymes ha obligado a las grandes empresas integradoras a disminuir sus costos, reduciendo en gran parte su infraestructura y planta de empleados.

Estos últimos efectos son los que han impulsado el surgimiento de nuevas Pymes integradoras en seguridad electrónica en el país. Sin embargo, el costo/calidad de los servicios de las empresas integradoras, es decir, la conciencia que han tomado las gerencias de las empresas integradoras y distribuidoras al pretender ofrecer sobre los siguientes fenómenos que afectan:

- Costo/calidad: al ser las Pymes las organizaciones que por tendencia se han venido apoderando del mercado, han identificado que tener un sistema de seguridad de óptimas condiciones es a la larga más rentable y produce menos costos de mantenimiento a la larga.

- El crecimiento de la introducción de productos chinos en el mercado han forzado a las empresas productoras y algunas integradoras (que manejan productos de marcas reconocidas como Siemens, Bosch, Panasonic, Samsung, Pelco, entre otras), han obligado a restablecer su estructura de costos y hasta restablecer en medidas mayores sus márgenes de utilidad.

- El mercado se ha venido transformando y exigiendo que los dispositivos sean integrados en plataformas o tecnologías IP (Monitoreo Satelital) pero existe un desconocimiento por parte de los usuarios finales sobre la misma ya que no es lo mismo una cámara de este tipo de tecnología a una IP de bajo costo (Chinas o Modelos Obsoletos).

A esto hay que añadirle que Colombia se le cataloga como un país abierto a la recepción de nuevas tecnologías en el campo de la seguridad electrónica. Claro ejemplo de esto son los nuevos sistemas de seguridad implementados en las últimas mega construcciones realizadas en el país; tales como: centros comerciales, edificios inteligentes, remodelaciones en infraestructura a nivel nacional, crecimiento de grandes superficies y fábricas y complejos en zonas francas.

TP S.A. se encuentra dentro de las empresas integradoras en seguridad electrónica en el marco nacional, con más fuerza en Bogotá. La presencia de la organización en otras

ciudades se deben en gran medida a los grandes clientes o contratos de servicio que tiene la compañía, con empresas como Cafam, Carrefour, Falabella, People Plays, Vélez, Unilever entre otros.

12.2.1. Competencia TP. S.A.

A continuación se presentan las empresas involucradas en el mercado de seguridad electrónica a nivel nacional en sus 3 categorías:

- Distribuidoras (Ver *Tabla 12*).
- Integradoras (Ver *Tabla 13*).
- Mixtas Distribuidoras/Integradoras (Ver *Tabla 14*).

Tabla 12

Empresas distribuidoras competencia de TP S.A.

Distribuidores seguridad electronica en Colombia

SAC Automatización y Control S.A
AGM BUSSINES LTDA.
COMCOL E.U
Barcode - Post Ltda.
Seguridad JJ Ltda
Daga S.A
Imporcom Ltda
Distribuciones Marnel Ltda
Telepunto Electrocinca C.I Ltda
Enlaces del caribe Ltda
Panasonic de Colombia Ltda
Geovision de Colombia Ltda
Lince Comercial Ltda
Az seguridad equipos Ltda
ANIXTER COLOMBIA S.A
Digital CCTV Ltda
Richardson Electronics Colombia S.A

Tabla 13

Empresas integradoras competencia de TP S.A.

Distribuidor /Integrador seguridad electronica en Colombia

Accesorios y Sistemas S.A - Accequip

Security Video Equipment LTDA

Tyco Services S.A

}

Tabla 14

Empresas mixtas distribuidoras/integradoras competencia de TP S.A.

Integradoras seguridad electrónica en Colombia
EBC Ingenieria S.A
Interseg S.A
Siemens S.A
Security Systems S.A
Compañía Latinoamericana de Seguridad y Proteccion Ltda
Tecno Fuego Ltda
Colsecurity S.A
Diebold Colombia S.A
Schneider Electronic de Colombia S.A
Civalco LTDA.
Assendra S.A
Union Electrica S.A
General Fire Control Ltda
ControlBox Ltda
Sperto Colombia S.A
Securitec Ltda
Incoldex Ltda
Alarmer Ltda
Fire Protection S.A
Telenorma Colombia S.A
Seguridad Atlas Ltda
Monitoreo Digital Atlas Ltda
Famaseg Ltda
Security Bussines Ltda
Lattice Systems y CIA LTDA
Xel Seguridad Integral Ltda
Robotec Colombia Ltda
General Security Ltda
SI Ingenieria de Seguridad E.U
Colredes S.A
Seguridad Vise Ltda

12.2.2. Nuevo segmento del mercado.

Teniendo en consideración que TP S.A quiere enfocar su mercado hacia la consecución de grandes cuentas, es decir, lograr acaparar la atención de posibles nuevos clientes de proyectos representativos a nivel monetarios y de recordación de marca *top of mind*, ha puesto sus ojos sobre las zonas francas que se han venido asentando a las afueras de la ciudad, como fuente de posibles nuevos proyectos para la compañía.

Por tal motivo, las zonas francas permanentes son el mayor atractivo que tiene TP S.A. a la hora de abordar o segmentar su nuevo target de clientes. El escenario que se va tomar como referencia es la zona franca permanente que se creó a las afueras de la ciudad entre los municipios de Funza y Cota, a la salida de Bogotá por la calle 80, llamada como zona PLIC.

12.2.3. Información zona franca PLIC.

Antes de entrar a presentar el PLIC, se va a dar una introducción a lo que es una zona franca y la relevancia que le ha dado el Gobierno nacional como eje de crecimiento económico, además de una presentación de las zonas francas existentes en el territorio nacional como futuro mercado potencial, donde se presenta la cantidad de metros cuadrados disponibles para inversión empresarial y la proyección o expectativas de crecimientos de este sector.

Las zonas francas son un territorio delimitado de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como la exención del pago de derechos de importación de mercancías, de algunos impuestos o la regulación de estos. Muchos Gobiernos de países establecen zonas francas en regiones apartadas o extremas con el fin de atraer capitales y promover el desarrollo económico de la región.

Según datos de Proexport (2011), “Colombia es el segundo lugar en Latinoamérica con mejor entorno de negocios, según el Doing Business Report 2010. En esta sección encontrará los incentivos más importantes para atraer inversión extranjera a fines de promover el crecimiento económico del país”.

Una zona Franca permanente está definida como “un área a donde se pueden instalar compañías que gozan de un tratamiento tributario y aduanero especial” (Proexport, 2011). Colombia actualmente cuenta con las zonas francas más competitivas de Latinoamérica, 15% de impuesto de renta y se permite las ventas al mercado local.

A continuación se presentan algunas de las condiciones exigidas por el Gobierno nacional para que una empresa se establezca en una zona franca permanente:

- Constituir una nueva persona jurídica (Proexport, 2011).
- Acreditar patrimonio líquido mínimo de 23.000 SMMLV (aproximadamente USD 6,4 millones) (Proexport, 2011).
- Tener como mínimo, al finalizar el quinto año contado desde la declaratoria de existencia de la ZFP, 5 usuarios industriales de bienes y/o servicios vinculados (Proexport, 2011).
- El usuario operador o los usuarios industriales de bienes y/o servicios deben haber realizado una nueva inversión que sumada sea igual o superior a 46.000 SMMLV (aproximadamente USD 12,9 millones) (Proexport, 2011).



Figura 44: PLIC Zona Franca Permanente.

Fuente: Zona Franca Permanente. (s.f.). Características. Recuperado el 7 de abril de 2012 de la URL: http://www.zonafrancaplic.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=32&lang=es

Actualmente el país cuenta con 89 zonas francas, 54 de las cuales tienen régimen especial. Es decir, solo benefician a una empresa, por tal motivo el mercado objetivo de TP S.A. se concentrara en las 32 zonas francas restantes con parque industrial.

12.2.4 Directorio zonas francas.

A continuación se presenta el directorio de zonas francas, tomado de la publicación del día 30 de enero del año 2012 del Diario La República, donde se clasifica a las zonas francas por sector, las presentadas a continuación bajo régimen especial no aplican dentro del mercado potencial de TP S.A.

Directorio de Zonas Francas

ZONA FRANCA	SECTOR	FECHA DECLARATORIA ZONA FRANCA PERMANENTE	CIUDAD	DEPTO
RIONEGRO	Industrial	10/02/1993	Rionegro	Antioquia
CANDELARIA	Industrial	10/02/1993	Cartagena	Bolivar
BOGOTA	Industrial	06/08/1993	Bogotá	Cundinamarca
PACIFICO	Industrial	26/08/1993	Palmira	Valle del Cauca
PALMASECA	Industrial	02/06/1994	Palmira	Valle del Cauca
BARRANQUILLA	Industrial	20/06/1994	Barranquilla	Atlantico
CARTAGENA	Industrial	20/06/1994	Cartagena	Bolivar
CUCUTA	Industrial	34514	Cúcuta	Norte de Santander
STA MARTA	Industrial	29/06/1994	Santa Marta	Magdalena
EJE CAFETERO	Industrial	03/07/1996	Armenia	Quindío
CIUDADELA SALUD	Industrial	29/02/2000	Sopo	Cundinamarca
LA CAYENA	Industrial - Construcción	25/10/2007	Barranquilla	Atlantico
INTERNACIONAL DEL ATLANTICO	Industrial	22/11/2007	Galapa	Atlantico
PARQUE INDUSTRIAL DEXTON	Industrial - Petroquímicos, plásticos	26/12/2007	Cartagena	Bolivar
PLIC	Industrial	01/02/2008	Cota	Cundinamarca
INTEXMODA	Industrial	25/02/2008	Funza	Cundinamarca
TAYRONA	Industrial	19/05/2008	Santa Marta	Magdalena
URABA	Industrial - Agroindustrial	20/06/2008	Apartado	Antioquia
LAS AMERICAS	Agroindustrial	27/06/2008	Santa Marta	Magdalena
OCCIDENTE	Industrial	18/12/2008	Mosquera	Cundinamarca
PUERTA DE LAS AMERICAS	Servicios	21/01/2009	Cartagena	Bolivar
ZONA FRANCA DE TOCANCIPA	Industrial	08/06/2009	Tocancipá	Cundinamarca
SANTANDER S.A.	Industrial	22/11/2009	Floridablanca	Santander
CENCAUCA - ZONA FRANCA DEL CAUCA	Industrial	24/12/2009	Puerto Tejada, Caloto, Cuachené	Cauca
ZONA FRANCA METROPOLITANA S.A.S.	Industrial - Servicios	01/02/2010	Cota	Cundinamarca
ZF INTERNACIONAL DE PEREIRA	Industrial	15/07/2010	Pereira	Risaralda
ZONA FRANCA BRISA	Industrial	05/08/2010	Dibulla	Guajirra
CONJUNTO INDUSTRIAL PARQUE SUR	Industrial	15/09/2010	Villarica	Cauca
PARQUE CENTRAL S.A.S.	Industrial	13/10/2010	Turbaco	Bolivar
ZONA FRANCA PERMANENTE GEA SAS	Industrial - Agroindustrial	21/12/2010	Chiquinquirá	Boyacá
ZONA FRANCA SURCOLOMBIANA SAS	Industrial	23/12/2010	Palermo	Huila
CELPA	Industrial	02/03/2011	Buenaventura	Valle del Cauca
ZONA FRANCA ANDINA S.A.S.	Industrial	18/03/2011	Manizales	Caldas
ZOFRANDINA S.A.S.	Industrial	17/11/2011	Gachancipa	Cundinamarca
CERVECERIA DEL VALLE S.A.	Industrial - Bebidas	30/04/2007	Yumbo	Valle del Cauca
BIOCOMBUSTIBLES SOSTENIBLES DEL CARIBE S.A.	Agroindustrial - Biocombustibles - Aceite de Palma	30/10/2007	Santa Marta	Magdalena
BIO-D	Agroindustrial - Biocombustibles - Aceite de Palma	22/11/2007	Facatativa	Cundinamarca
MAQUILAGRO	Agroindustrial - Biocombustibles - Remolacha azucarera	06/12/2007	Tuta	Boyacá
AGROINDUSTRIAS DEL CAUCA	Agroindustrial - Azúcar	20/12/2007	Guachene	Cauca
ARGOS	Industrial - Cemento	09/01/2008	Cartagena	Bolivar
GYPLAC	Industrial - Placas Yeso cartón	14/01/2008	Cartagena	Bolivar
KCAG	Industrial - Papel en línea aseo	01/02/2008	Barbosa	Antioquia
CORFERIAS S.A.	Servicios	20/06/2008	Bogotá	Cundinamarca
ECODIESEL COLOMBIA S.A.	Agroindustrial - Biocombustibles - Aceite de palma	27/06/2008	Barrancabermeja	Santander
ESTRATEGIAS CONTAC CENTER COLOMBIA	Servicios - Call Center	10/07/2008	Bogotá	Cundinamarca
PAUL CALLEY S.A.	Industrial - Cosméticos	10/07/2008	Tocancipá	Cundinamarca
SIEMENS MANUFACTURING S.A.	Industrial - Metalmecánico	18/07/2008	Tenjo	Cundinamarca
PEPSICO ALIMENTOS LTDA.	Industrial - Alimentos	28/07/2008	Funza	Cundinamarca
ACERIAS PAZ DEL RIO	Industrial - Acero	16/09/2008	Belencito	Boyacá
TERMINAL DE CONTENEDORES DE BUENAVENTURA - TC BUEN	Servicios Portuarios	28/10/2008	Buenaventura	Valle del Cauca
VIDRIO ANDINO S.A.	Industrial - Vidrio Plano	11/11/2008	Soacha	Cundinamarca
REFINERIA DE CARTAGENA S.A. REFCAR	Industrial - Refinería	10/12/2008	Cartagena	Bolivar
SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA - SPSM	Servicios Portuarios	19/12/2008	Santa Marta	Magdalena
CONTECAR S.A.	Servicios Portuarios	13/03/2009	Cartagena	Bolivar
COLOMBINA DEL CAUCA S.A.	Industrial - Galletas	30/03/2009	Santander de Chichao	Cauca
TERMOFLORES S.A.	Generación Energía	13/04/2009	Barranquilla	Atlantico
PAPELFIBRAS S.A.	Industrial - Papel	12/05/2009	Guachené	Cauca
TELEMARK SPAIN S.L. SUCURSAL COLOMBIA	Servicios - Call Center	13/06/2009	Pereira	Risaralda
HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL	Servicios - Salud	27/07/2009	Rionegro	Antioquia
PAPELES DEL CAUCA S.A.	Industrial - Papel	20/10/2009	Puerto Tejada	Cauca
CERAMICA SAN LORENZO INDUSTRIAL DE COLOMBIA	Industrial - Cerámica	20/11/2009	Sopo	Cundinamarca
CLINICA PORTOAZUL S.A.	Servicios - Salud	02/12/2009	Puerto Colombia	Atlantico
PROTISA COLOMBIA S.A.	Industrial - Productos Higienicos	04/12/2009	Gachancipa	Cundinamarca

PROTISA COLOMBIA S.A.	Industrial - Productos HigiéNICOS	04/12/2009	Gachancipa	Cundinamarca
ECONTACT COL SAS	Servicios - Call Center	24/12/2009	Manizales	Caldas
PRAXAIR GASES INDUSTRIALES LTDA.	Industrial - Gases	30/12/2009	Tocancipá	Cundinamarca
CLINICA LOS NOGALES SAS	Servicios - Salud	30/12/2009	Bogotá	Cundinamarca
INDUSTRIAS RENOVABLES DE COLOMBIA S.A.	Agroindustrial - Etanol	22/01/2010	Pivijay	Magdalena
BIONERGY ZF S.A.S	Agroindustrial - Etanol	01/03/2010	Puerto López	Meta
AGROSOLERA S.A.	Agroindustrial - Aceite Palma y Palmiste	15/03/2010	Regidor	Bolívar
PRODUCTOS FAMILIA CAJICA S.A.	Industrial - Papel	07/04/2010	Cajicá	Cundinamarca
SOCIEDAD MEDICA DE SABANETA S.A.	Servicios - Salud	06/05/2010	Sabaneta	Antioquia
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BARRAQUILLA S.A.	Servicios - Portuarios	14/05/2010	Barranquilla	Atlántico
FUNDACION FOSUNAB	Servicios - Salud	25/05/2010	Floridablanca	Santander
ALIMENTOS NARIÑO	Alimentos - Brocoli	01/06/2010	Ipiales	Nariño
CONVERGYS CUSTOMER MANAGEMENT COLOMBIA S.A.S	Servicios - Call Center	16/06/2010	Bogotá	Cundinamarca
PROCEDADORA DE ACEITE ORO ROJO LTDA	Agroindustrial - Aceite Palma	25/06/2010	Sabana de Torres	Santander
CLINICA MEGACENTRO PINARES	Servicios - Salud	15/07/2010	Pereira	Risaralda
EXTRACTORA LOMA FRESCA SUR DE BOLIVAR S.A.	Agroindustrial - Aceite Crudo de Palma	27/09/2010	San Pablo	Bolívar
AGROINDUSTRIA BIOCAFE ZONA FRANCA S.A.	Agroindustrial - Abono	30/09/2010	Pitalito	Huila
CLINICA HISPANOAMERICA S.A.S	Servicios - Salud	12/11/2010	San Juan de Pasto	Nariño
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA	Servicios - Portuarios	06/01/2011	Cartagena	Bolívar
HABLA CALL CENTER	Servicios - Call Center	13/01/2011	Popayan	Cauca
GECELCA 3 S.A.S. ESP	Industrial - Energia	19/04/2011	Puerto Libertador	Cordoba
ZONA FRANCA ESPECIAL CEMENTERA DEL MAGDALENA MEDIO SAS "ZOMAN"	Industrial - Cemento	19/04/2011	Maceo	Antioquia
EXTRACTORA LA GLORIA S.A.S	Agroindustrial - Aceite Palma	19/04/2011	La Gloria	Cesar
OLMUE COLOMBIA S.A.S	Agroindustrial - Frutas	24/06/2011	Palmira	Valle del Cauca
ZONA FRANCA INDUSTRIAL COLMOTORES S.A.S ZOFICOL	Industrial - Fabricantes de partes y componentes	18/11/2011	Bogota	Cundinamarca
TABLEMAC MDF S.A.S.	Industrial - Tableros MDF	30/12/2011	Barbosa	Antioquia

Figura 45: Directorio Zonas Francas.

Fuente: La República. (2012.). Radiografía de las zonas francas. P.16 Ed. lunes 30 de enero del 2012.

La región que cuenta con la mayor concentración de zonas francas de acuerdo a cifras de la DIAN, citado por el diario La República (2012), es Cundinamarca con 22, le sigue Bolívar con 12, Antioquia y Cauca con 7.

Tabla 15

Número de zonas francas por departamento y el porcentaje de concentración.

Departamento	Número zonas francas	Porcentaje concentración
Cundinamarca	22	25%
Bolívar	12	13%
Antioquía	7	8%
Cauca	7	8%
TOTAL	48	54%

“En Colombia actualmente hay disponibles 4.170.000 m² disponibles para inversión en zonas francas permanentes en operación, y esta cifra irá creciendo paulatinamente en los próximos dos años, al entrar en operación las que han sido aprobadas en años recientes, hasta alcanzar en 2014, 9.255.003 metros cuadrados” (La República, 2012).

Según información presentada en la investigación del diario la República (2012), el mayor número de zonas francas están ubicadas en las costas, esto con el fin de adelantarse al impulso que ha dado el Gobierno a los acuerdos de inversión y los tratados de libre comercio que se han formalizado, más puntualmente el firmado con los Estados Unidos.

Según Sergio Díaz Granados, Ministro de Comercio, citado por La República (2012), los principales tres departamentos que cuentan con la mayor disponibilidad de metros cuadrados para inversión son:

Tabla 16

Metros cuadrados de zonas francas departamentales.

Zona	Metros cuadrados (millones de mtros cuadrados)
Magdalena	1.300.000
Atlántico	570.000
Bolívar	560.000
Resto del País	1.740.000
Total	4.170.000

12.2.6. Impacto TLC.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) y con otros mercados, las empresas en Colombia ya están viendo un mercado interesante con bastante potencial como una opción para crecer y ser más competitivas. Por tal motivo el número de zonas francas en el país a mediano y largo plazo puede aumentar, esto teniendo en consideración que va a llegar una inversión mayor a la proyectada por el Ministerio de Comercio antes de la firma del TLC (La República, 2012).

El Gobierno y la DIAN, previendo esta situación, han decidido dejar la mayor cantidad de metros cuadrados disponibles para la inversión en las zonas costeras para que las empresas que decidan invertir en Colombia puedan obtener ventaja en la reducción en gastos de transporte de las mercancías, dada la privilegiada ubicación geográfica (LA República, 2012).

12.2.7. Características generales de la zona franca PLIC.

La Zona PLIC es considerada un megaproyecto, ya que se está desarrollando en seis etapas. Consta con un total de de 112 lotes industriales, los cuáles van desde 1.900 a 6.000 m² los cuáles pueden llegar a ser de 10.000 m² pues son terrenos modulares. Contará a futuro con un área de 70.000 m² para promover el desarrollo corporativo y empresarial entre los cuáles entraran servicios hoteleros, bancarios, de salud, alimentos, entre otros. Además, se tiene en consideración para esta zona locales comerciales y centros de convenciones que promuevan el interés de empresarios, donde encuentren un estado de confort total para el pleno funcionamiento de las empresas que se asientan en esta zona (La República, 2012).

Básicamente las empresas que se asientan en la zona PLIC tienen la ventaja de que cuentan con entradas autorizadas estratégicamente para garantizar la fluidez en sus operaciones. De igual manera, cuenta con amplias vías de altas especificaciones con radio

de giro y patios de maniobra diseñados para la operación y manejo de vehículos de carga pesada. Otros de los beneficios son:

- Zona franca constituida.
- Posición estratégica respecto al centro urbano y la sabana.
- Relación y cercanía con el aeropuerto El Dorado.
- Altos estándares de seguridad (torre de control, circuito cerrado de televisión, vigilancia permanente).
- Centros de contingencia informática.
- Altas especificaciones viales.
- Ciclo rutas y servicio de bicing.
- Disponibilidad para construir y arrendar.
- Implantación en zona de vocación exclusiva para industria.
- Buena calidad de vecinos.
- Restricción para industria de alto impacto.
- No impacto de peajes.
- Posición estratégica respecto a red vial nacional.
- Vía inicial de acceso 10m de sección por cuenta del proyecto.
- Doble acceso desde vías principales.
- Seguridad perimetral.



Figura 47: PLIC Zona Franca Permanente – Vista panorámica.

Fuente: Zona Franca Permanente. (s.f.). Características. Recuperado el 7 de abril de 2012 de la URL: http://www.zonafrancaplic.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=32&lang=es

Ya expuesto lo que es una Zona franca y la más representativa con mayores expectativas de crecimiento e inversión, es importante poder tener información puntual sobre territorio e inversión generada por una organización que este asentada sobre la Zona PLIC. La información que se encuentra a continuación es de una empresa de gran reconocimiento en el mercado nacional, la cual traslado su sede principal de operaciones a la zona PLIC. La información fue brindada por un colaborador de dicha compañía, quien *solicitó la confidencialidad* del nombre de la organización, por tal motivo se reserva el derecho de la privacidad en cuánto al nombre e imágenes prestadas.

12.2.8. Inversión Empresa CORPY en el PLIC.

CORPY es una de las empresas que decidió establecer sus instalaciones principales de operación en una zona franca, más puntualmente en la zona PLIC, al igual que otras compañías como Siemens, Yanbal, Pat Primo, Gerfor y Titán etc.

El área de la nueva sede de CORPY cuenta con un total de 66.963 m² y cuenta con un área 20.240 m². Esto lo tienen distribuido en un edificio administrativo principal de tres pisos. Además, cuenta con un centro de distribución, cafeterías, áreas técnicas y porterías que son arquitectura sostenible en lo ambiental y paisajístico a futuro.

Por otro lado, esta sede tiene ya construida actualmente una bodega con un área amplia para el alistamiento de mercancía, para la recepción y despacho de la misma. También posee salones de reuniones y de recepción, por lo cual hay un amplio potencial de ventas para TP S.A para prestar sus servicios en este tipo de sedes que se vienen construyendo en las zonas francas frecuentes.

La inversión total de CORPY en su nueva sede fue por más de \$42 mil millones de pesos según información arrojado a la revista Portafolio y el Diario el Espectador de Colombia en el 2010. Esta sede fue galardonada en ese año como la más moderna del país en infraestructura. Según fuente anónima, que trabaja en la parte administrativa de CORPY, actualmente la inversión aproximada de esta empresa en temas de seguridad electrónica fue de \$ 1000 millones de pesos.

Está inversión se realizo sobre líneas de seguridad como:

12.2.9. Mercado potencial: zonas francas del territorio nacional.

Tabla 17

Inversión realizada por CORPY en seguridad en el año 2010.

Línea seguridad	Inversión estimada (millones de pesos)	
CCTV	\$	400.000.000
Incendio	\$	347.000.000
Control de acceso	\$	230.000.000
Inversión total	\$	977.000.000
Inversión líneas de interés TP S.A.	\$	977.000.000

CORPY cuenta con un área total de 60.000 Mts², lo que traduce que está constituida la empresa por 10 Lotes de 10.000 Mts². La inversión total en seguridad electrónica (CCTV, incendio, control de acceso) fue de \$977.000.000. La inversión por lote fue de \$162.833.333. La inversión por metro cuadrado promedio fue de \$ 16.283. Lo que da como resultado un mercado potencial de \$ 18.237.333.333.

Tabla 18

Mercado potencial para TP S.A. PLIC.

Mercado potencial PLIC		(millones de pesos)
Inversión realizada por CORPY	\$	977.000.000
Inversión por lote de 10.000 m ² CORPY	\$	162.833.333
Inversión por metro cuadrado CORPY	\$	16.283
Potencial de negocios PLIC 112 lotes de 10.000 m²	\$	18.237.333.333

En la actualidad se cuenta con un total de 4.170.000 metros cuadrados de zonas francas disponibles en operación. El promedio de la inversión realizada por COPRY fue de \$16.283, lo que da como un marco de referencia del mercado TP S.A de \$67.901.500.000, para el caso de CORPY S.A se enfocara en los metros cuadrados disponibles en Bogotá.

Tabla 19

Mercado potencial por el territorio Nacional.

Metros cuadrados disponibles Magdalena	\$	1.300.000
Metros cuadrados disponibles Atlantico	\$	570.000
Metros cuadrados disponibles Bolívar	\$	560.000
Resto del país	\$	522.000
Bogotá	\$	1.218.000
Total	\$	4.170.000
Inversión promedio metro cuadrado	\$	16.283
<hr/>		
Mercado potencial territorio nacional	\$	67.901.500.000

Según Sergio Díaz Granados, Ministro de Comercio, en el diario La República (2012), “para el año 2014 habrán disponibles 9.255.003 metros cuadrados según las licencias que han sido aprobadas en años recientes. En este momento hay en operación 4.170.000”. Se observa que hay una diferencia de 5.085.003 metros cuadrados de diferencia, los cuales TP.S.A podrá atacar como mercado potencial a mediano plazo, lo que traduce un mercado de \$82.800.798.850.

Tabla 20

Mercado potencial por el territorio Nacional para el 2014.

Metros cuadrados aprobados para el 2014		
Para el 2014 alcanzaran 9.255.003 m ²		5.085.003
Inversión promedio metro cuadrado	\$	16.283
Mercado potencial territorio nacional para el 2014	\$	82.800.798.850

12.2.10. Mercado potencial de TP S.A para el 2014.

Tabla 21

Mercado potencias para el 2014.

Total metros cuadrados para el 2014 en el territorio	\$	9.255.003
Inversión promedio metro cuadrado	\$	16.283
Mercado potencial territorio nacional zonas francas	\$	67.901.500.000
Mercado potencial territorio nacional para el 2014	\$	82.800.798.850
Total mercado potencial ára el 2014	\$	150.702.298.850

Para el 2014, a nivel nacional, se espera 5.085.003 metros cuadrados, lo que son \$82.800.798.850. Las empresas que empezaran a llegar a estas nuevas zonas francas son clientes potenciales, los cuales se deberán abordar desde ya para poder llegar a la meta de cierre de negocios del 20% lo que representa para TP S.A \$16.560.159.770 a mediano y largo plazo.

Tabla 22

Expectativa de la captura de mercado corto y mediano plazo.

Expectativa captura de mercado a corto y mediano plazo	
Corto plazo	
Mercado potencial territorio nacional zonas francas disponibles en operación	\$ 67.901.500.000
Expectativa porcentual de mercado a capturar 5 % corto plazo	\$ 3.395.075.000
Mediano plazo	
Mercado nacional territorio nacional para el 2014	\$ 82.800.798.850
Expectativa porcentual de mercado a capturar 20% mediano plazo	\$ 16.560.159.770

12.2.11. Mercado potencial Bogotá y sus alrededores.

TP S.A a corto plazo tiene un mercado potencial en Bogotá y su periferia de \$19.833.100.000. Esta cifra no se podrá lograr en su totalidad ya que hay empresas que están asentadas y, por ende, son negocios que no se podrán realizar. Como consultores apostamos a que con los nuevos planes de mejora e implementación de las nuevas estrategias se pueda llegar al 5% de este mercado, lo que representaría a TP S.A \$991.655.000.

Tabla 23

Expectativa del mercado a atacar por TP S.A.

Metros cuadrados disponibles en Bogotá	\$	1.218.000
Inversión promedio metro cuadrado	\$	16.283
Mercado potencial territorio nacional zonas francas disponibles en Bogotá	\$	19.833.100.000
Expectativa porcentual de mercado a capturar 5% a corto plazo	\$	991.655.000

12.2.12. Variables Socioeconómicas de interés año 2012.

Tabla 24

Indicadores macroeconómicos y su cuantificación en el 2012.

Indicadores macroeconómicos	Definición	Cuantificación del indicador
P.I.B	"Producto interno Bruto" a la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía producidos por empresas nacionales y extranjeras dentro del territorio nacional que se registran en un periodo determinado (generalmente un año). Analizado desde el punto de vista del gasto o demanda, resulta ser la suma de los siguientes términos:	\$431.9 miles de millones (2010 est.) (Banco de La República, 2012).
PIB Per/capita	El PIB per cápita (también llamado renta per cápita o ingreso per cápita) es una magnitud que trata de medir la riqueza material disponible. Se calcula simplemente como el PIB total dividido entre el número de habitantes(<i>N</i>):	us9,800 (2010 est) (Banco de La República, 2012).
PIB Crecimiento Real %	El PIB real se define como el valor monetario de todos los bienes y/o servicios que produce un país o una economía a precios constantes. Este cálculo se lleva a cabo deflactando el valor del PIB según el índice de inflación (o bien computando el valor de los bienes con independencia del año de producción mediante los precios de un cierto año de referencia).	4,4% (2010 est.) (Banco de La República, 2012).

Datos Tomados de: www.BancodelaRepublica.com.co

12.3. Gestión de mercados

12.3.1. Estructuración departamento de mercados.

Teniendo en consideración que uno de los principales problemas de TP S.A. es que no cuentan con estrategias claras de mercadeo y el no conocer bien su competencia, la idea es estructurar un departamento de mercadeo que trabaje de la mano con el Departamento comercial, para establecer las estrategias de ventas que permitan consecución de las metas comerciales. Por tal motivo se propone establecer este departamento apoyado en dos colaboradores:

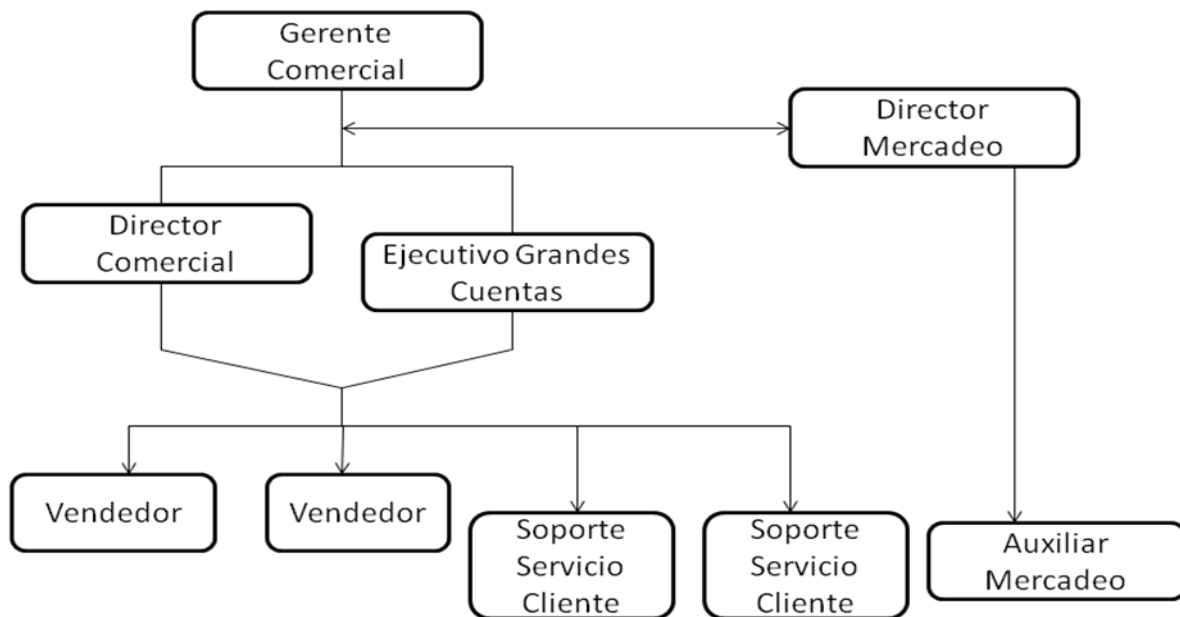


Figura 48: Nuevo organigrama de TP S.A.

Gerente de Mercadeo y el Coordinador Comercial.

12.3.2. Funciones básicas y perfil del director de mercadeo.

Jefe directo: Gerente estratégico.

Planear, orientar, facilitar y estimular la relación entre los servicios, los distribuidores y el mercado mediante la investigación y el análisis de comportamientos, hábitos, necesidades, preferencias y percepciones de los clientes habituales, además de aquellos factores externos que afectan la gestión comercial. Con base en dicho análisis, propone estrategias de servicios, precio, comunicación y comercialización de los mismos; garantizando la dinámica, desarrollo y competitividad de la compañía.

Tabla 25

Perfil del director de mercado.

Requisitos generales	
Educación:	Formación:
<p>Profesional titulado en carreras afines con el mercadeo o con la experiencia equivalente en cargos con responsabilidad similar. Además de ser especialista en el área de mercadeo e investigación de mercados.</p>	<p>Formación en cargos de planeación, dirección, ejecución y seguimiento comercial.</p>
Experiencia:	Experiencia:
<p>Comercial-Mercadeo Estratégico.</p>	<p>Mínimo 3 años en Áreas relacionadas con planeación e investigación comercial, diseño y desarrollo de marcas y publicidad de servicios.</p>

Por otra parte, se busca que la persona asignada para este cargo tenga ciertas características o cualidades morales y éticas que se acoplen a lo solicitado a TP S.A.

Tabla 26

Funciones del director de mercado.

Orientación al cliente
<p>Interés por conocer las necesidades de los clientes, brindándoles un mayor valor agregado a través de productos y servicios que superen sus expectativas, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, excelencia, compromiso, seriedad y experticia técnica.</p>
En la práctica, esto implica:
<p>Evalúa el efecto que tiene sobre los clientes las decisiones del negocio y de operación</p>
<p>Es experto en pronosticar eventos que puedan afectar los intereses del cliente y actúa de manera proactiva para prevenir las posibles dificultades</p>
<p>Impulsa a TP S.A para invertir en servicios y procesos de excelente calidad que la diferencien de sus competidores y le aporten un valor agregado a sus clientes</p>
<p>Genera relaciones de largo plazo con los clientes. Persigue beneficios de largo plazo al estudiar las necesidades del cliente y proponer soluciones a su medida.</p>
<p>Cumple la función de asesor de negocios confiable para los clientes más importantes. El área comercial le pide consejo y él puede desafiar y mejorar las estrategias del cliente a partir de su credibilidad</p>

12.3.3. Funciones básicas del auxiliar de mercadeo

Jefe directo: Director de mercadeo

Funciones básicas: Investiga, planea y ejecuta actividades para consolidar y analizar información sobre el mercado y sus tendencias, sus principales actores y sus comportamientos y hábitos, tras la búsqueda de oportunidades de negocio que alimenten la labor comercial.

Tabla 27

Perfil del auxiliar de mercado.

Requisitos generales	
Educación:	Formación:
Técnico o Practicante en Formación en investigación de carreras afines con el mercados, comportamiento de mercadeo.	consumidor o similar.
Experiencia:	Tiempo:
No aplica	No aplica

Por otra parte, se busca que la persona asignada para este cargo tenga ciertas características o cualidades morales y éticas que se acoplen a lo solicitado a TP S.A. Debe servir de apoyo al Gerente de mercadeo. Para este perfil no es necesario que el nuevo colaborador tenga experiencia alguna, ya que su trabajo será guiado por su jefe inmediato.

Tabla 28

Funciones del auxiliar de mercado.

Orientación al cliente
<p>Interés por conocer las necesidades de los clientes, brindándoles un mayor valor agregado a través servicios que superen sus expectativas, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, excelencia, compromiso, seriedad y experticia técnica.</p>
En la práctica, esto implica:
<p>Evalúa el efecto que tiene sobre los clientes las decisiones del negocio y de operación</p>
<p>Interesado en pronosticar eventos que puedan afectar los intereses del cliente y actúa de manera proactiva para prevenir las posibles dificultades</p>
<p>Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad y esto hace crecer la confianza de los clientes</p>
<p>Genera relaciones de largo plazo con los clientes. Persigue beneficios de largo plazo al estudiar las necesidades del cliente y proponer soluciones a su medida.</p>
<p>Promueve y realiza actividades que contribuyan a la investigación de campo de TP S.A</p>

12.3.4. Reforma al departamento comercial.

Una vez establecido el departamento de mercadeo el cuál va a trabajar de la mano con el departamento comercial, se deberá reestructurar las responsabilidades y roles de los colaboradores del área, para que tenga sinergia con el plan de mejora y crecimiento propuesto. Esto con pleno acompañamiento de la alta gerencia.

12.3.5. Asignación salarial departamento mercadeo.

Tabla 29

Asignación salarial del nuevo departamento de mercadeo.

Presupuesto		
Cargo	Asignación salarial	Salario al año
Director Mercadeo	1'800.000 + 350.000 Aux Transporte	\$ 25.800.000
Coordinador Mercadeo	600.000+ 300.000 Aux Transporte	\$ 10.800.000
		\$ 36.600.000

Estas dos personas tendrán la responsabilidad de establecer las prioridades de la compañía en cuanto a pilares fundamentales para TP S.A en la gestión de mercadeo en función al crecimiento organizacional de la compañía. Costarán para TP S.A. \$36.600 millones de pesos, los cuáles se piensan retornar en poco tiempo.

La fundamentación salarial de estas dos personas se presentan teniendo en cuenta la experiencia solicitada en cada uno de estos roles y las responsabilidades- actividades que cada colaborador tendrá que cumplir en su perfil laboral. Se tiene en cuenta el salario promedio de un recién egresado de una especialización y de un practicante promedio en el país.

Para el desarrollo de este departamento será vital el apoyo de la base tecnología SAP, que posee la organización, en cuánto a los datos obtenidos en CRM, sobre sus clientes durante los últimos 4 años.

12.3.6. Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento de los dos nuevos colaboradores que integrarán el departamento de mercados, serán seleccionados teniendo en cuenta el proceso de selección estandarizado dentro de sus procesos por la ISO 9001 en TP S.A. El proceso estará liderado por la dirección de recursos humanos con un acompañamiento de la gerencia estratégica de la compañía.

El proceso de selección de TP S.A. consta de las siguientes etapas:

1. Búsqueda de aspirantes al cargo, los cuáles se adecuan al perfil deseado por la organización.
2. Entrevistas Cognitivas a los aspirantes seleccionados.
3. Entrevistas de Competencia y Personalidad.
4. Análisis de resultados obtenidos en las entrevistas de los aspirantes al cargo, por parte de la dirección de recursos humanos y de la gerencia estratégica de TP S.A.

12.3.7. Estructura plan de mercados de TP S.A.

Teniendo en consideración que los dos nuevos colaboradores se encargaran de la recolección de información para la creación del plan de mercados de la compañía, a continuación se presenta un esquema o estructura formal que deberían llevar el plan de

mercados a elaborar por la compañía en pro de mejores resultados comerciales y organizacionales que contribuyan al sostenimiento a largo plazo de la organización.

Objetivo corporativo.

- Posicionamiento en el mercado

Desarrollo de una propuesta de integración de servicios de seguridad electrónica que lograra un excelente nivel en ventas.

Objetivos de mercadeo.

- Desarrollo de nuevas de estrategias de mercadeo las cuales generen un elemento diferenciador en el mercado y esto a su vez represente beneficios para la empresa y el cliente final.

- Dar a conocer la propuestas de valor a los clientes ya existentes y los futuros “clientes zonas francas” con las diferentes tareas realizadas por el departamento comercial y de mercadeo.

- Desarrollo de una estrategia de ventas efectiva y oportuna para clientes actuales y potenciales “clientes zonas francas”.

- Desarrollo de un plan de mercados y de nuevos paquetes de integración de las líneas de seguridad electrónica que se identifiquen con innovación y calidad.

- Mejorar los métodos de comunicación y de esta forma lograr mayor reconocimiento en el mercado.

Estrategia.

- Diferenciación

Al desarrollar y realizar la propuesta de integración de servicios de seguridad electrónica, se lograra la distinción con los clientes y recordación de la marca. Se busca mayor eficiencia en el departamento comercial corrigiendo el proceso actual que este tiene.

Marketing Mix.

- Producto

Ofrecer a los clientes alternativas en los paquetes de integración en presupuesto, y calidad “Marcas” de esta forma se estará ofreciendo todas las líneas de negocio.

Se busca capacitar al personal de TP S.A, de esta forma todos los procesos formales sean realizados de una forma eficiente, de esta forma se ayudara en la disminución de los gastos de instalación y administrativos. El objetivo de esto es tener todos los días un personal más capaz de realizar sus labores diarias.

Lo anteriormente dicho ayudara a mejorar la imagen de TP S.A y también a reducción del personal y se soporta con ayudas tecnológicas.

- Precio

Los precios estarán dados por un conocimiento del sector en donde se desenvuelve TP S.A y por la Supervigilancia, esto ayudara a que haya un parecido en los precios con las empresas del sector, Para el caso de la seguridad electrónica es desarrollar los paquetes de integración de las líneas de negocio y de esta forma presentar la mejor alternativa al cliente por costo y calidad “Marca”.

- Comunicación

- Comunicación interna: desarrollo de elementos como cartelas informativas, circulares, reuniones informativas, Intranet. Esto permitirá una

comunicación mas eficaz llegando de esta forma a todos los colaboradores de TP S.A, de esta forma se podrán dar a conocer las nuevas estrategias y aspectos importantes y relevantes de la empresa.

- Comunicación externa: dar a conocer los distintos paquetes de integración de seguridad electrónica y de esta forma se darán a conocer los beneficios y valor agregado que se puede llegar a tener sobre la competencia, a los clientes y futuros clientes por medio de comunicados, catálogos, y con la optima utilización de la pagina WEB.

Distribución

El objetivo es implementar la propuesta de integración de servicios de seguridad electrónica en lugares donde se necesite “zonas francas” a corto plazo en Bogotá y a mediano plazo en todo el territorio nacional. La propuesta de integración de seguridad electrónica se deberá implementar de la misma forma en todo el territorio nacional, dando resultados efectivos por la sinergia que tendrán todos los departamentos de TP S.A.

12.3.8 Indicadores de Gestión de mercadeo

Los indicadores que a continuación se enuncian se serán utilizados para medir la gestión comercial, el periodo en el cual serán evaluados se estipulara según la gerencia.

Tabla 31

Indicadores de gestión

OBJETIVO	INDICADOR
Retención del clientes	% de deserción de clientes (Bajas / Total clientes)
	% de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)
Fidelización de Clientes	% Clientes que renuevan su pedido
Incrementar adquisición de clientes por línea de negocio	% de variación de clientes por línea de negocio
	% Clientes captados por línea de negocio / Clientes perdidos
Crecimiento de nuevos clientes, segmentos de mercado, zonas geográficas (Cuota de Mercado)	% Aumento Cuota de Cliente o Segmento

13.1. Cultura organizacional.

“El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el mejor equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por lo tanto, su significación es invaluable” (Arrieta, 2009).

Actualmente TP S.A no realiza actividades las cuales incentiven el trabajo en equipo, la camaradería, el compañerismo entre otros. TP S.A solo se preocupa Porque sus colaboradores cumplan con sus procesos (son netamente operativos), los cuales después de un mes son monótonos y no ayudan al crecimiento personal e intelectual del colaborador. Lo anteriormente dicho contribuye al aburrimiento, desgano y en muchas veces bajo rendimiento del colaborador y bajo sentido de pertenencia.

En este punto es donde se tiene pensar qué actividades hay que realizar para subir el ánimo, reactivar al colaborador para que todos los días mejore su desempeño y proponga cosas nuevas, que sienta a TP S.A en el corazón y ponga todas sus capacidades a disposición de la empresa.

El colaborador, que es el motor fundamental de TP S.A., hay que hacerlo sentir importante, instruirlo, escucharlo, capacitarlo, activarlo físicamente, compenetrarlo con sus compañeros y familia, entre otros aspectos importantes de la vida, los cuales muchas de las empresas no se preocupa por esto, y se preguntan ¿por qué tanta rotación?, ¿por qué tanto conflicto?, ¿por qué la baja eficiencia de los colaboradores? Entre otros muchos por qué.

13.1.1. Objetivos de la cultura organizacional TP S.A del segundo semestre 2012:

- Cumplir en eficacia al 100% con la vinculación de personal requerida previendo que el índice de Rotación sea inferior al 5%
- Cumplir el programa de capacitación, realizando re inducción a los 2 meses y test de esta.

- La tasa de deserción deberá bajar un 5 % semestralmente.
- Lograr que la gestión social tenga un ausentismo del 5%.

El seguimiento de los objetivos anteriormente mencionados deberá ser responsabilidad de la dirección de recursos humanos.

13.1.2. Sistema de inducción TP S.A

A continuación se presenta el nuevo programa de inducción de TP S.A, el cual servirá para que los nuevos colaboradores conozcan en su totalidad la empresa, esto ayuda a alinear el pensamiento del colaborador con los objetivos puntuales de TP S.A.

Tabla 32

Nuevo proceso de inducción TP S.A.

TP S.A	Generalidades	1 Hora	Dirección de Recursos Humanos
Presentación de la empresa	Misión, Visión, organigrama, reglamento interno, valores y creencias.	1 Hora	Dirección de Recursos Humanos
Sistemas de gestión de calidad	Gestión por procesos, mapa de procesos, Norma ISO 9001	1 Hora	Dirección de Recursos Humanos
Inducción al puesto de trabajo	Perfil del cargo, funciones, indicadores, sistemas de evaluación, manuales, procedimientos,	1 Hora	Jefe inmediato
Recorrido por las instalaciones	Recorrido por las distintas áreas y presentación de los compañeros de trabajo	1 Hora	Jefe inmediato/Dirección de Recursos Humanos
Normas de Seguridad	Normas de seguridad, cuerpo técnico	1 Hora	Dirección técnica
Política Salud	Fomentar la salud mental y física de los funcionarios, presentando las consecuencias del uso del alcohol y drogas	1 Hora	Dirección de Recursos Humanos

Este nuevo sistema de inducción ayudara a que los nuevos colaboradores conozcan la empresa y desarrollar desde el inicio un total conocimiento de su lugar de trabajo. Con el programa de Re-inducción se tomara el mismo formato. Este se realizara después de seis meses de haber entrado el colaborador. El responsable de esto será la dirección de recursos humanos y esta actividad no tendrá ningún costo para la empresa.

13.1.3. Metodologías de formación.

Las metodologías de formación a implementar se realizaran por parte de los colaboradores que muestren destrezas o habilidades en temas que sean de interés para la empresa. Esto generara un ambiente en el cual el colaborador sienta que sus conocimientos y destrezas están siendo valorados y a su vez un sentido de superación por parte de los colaboradores que están siendo instruidos.

Lo colaboradores que realicen dichas charlas o capacitaciones tienen que disponer de tiempo para poder realizarlas y estos serán incentivados por parte de la empresa (Ver *Tabla 33*).

A continuación se enumeran las metodologías de capacitación:

1. Capacitación formal. “Tienen que invertir recursos”

Corresponde a los diplomados, cursos cortos, seminarios y talleres, entre otros, que se pueden realizar con un instructor externo o interno. Esta metodología se debe utilizar solo cuando el colaborador necesite reforzar una competencia para desarrollar mejor su trabajo.

Para el caso de TP S.A esta primera metodología de formación no se realizara, ya que incurre en gastos altos para la empresa.

2. Capacitación no formal “No hay que invertir recursos, incentiva el liderazgo”

Corresponde a cursos cortos dictados por un colaborador que tenga destrezas en algún tema específico, para mejorar los conocimientos de los colaboradores.

3. Tutorías. No hay que invertir recursos, incentiva el liderazgo”

Es un proceso de acompañamiento de corta duración que se utiliza para que una persona (pupilo) adquiera destrezas o habilidades específicas propias de una competencia. Quien realiza el acompañamiento se llama tutor. El tutor debe seleccionarse entre quienes tengan las mejores prácticas en dicha competencia, debe estar de acuerdo con esta designación, debe disponer de tiempo para dedicar a este proceso y debe contar con el visto bueno de su jefe. Este método sirve para fomentar el liderazgo y el trabajo en equipo, dándole de esta forma al tutor el merito de mostrar sus habilidades.

4. Rotación “No hay que invertir recursos”

La metodología de rotación consiste en asignar a la persona a uno o varios puestos de trabajo que asumirá por un período preestablecido, donde podrá poner en práctica conocimientos o habilidades, aprendidos previamente, para desarrollar la competencia hasta el nivel requerido.

13.1.4. Actividades de bienestar social.

A continuación se enumeraran las actividades que se proponen realizar para mejorar la cultura organizacional y actitud de los colaboradores de TP S.A. desde que este llega a la empresa hasta el diario vivir en esta:

Bienestar social interno:

Dentro de las actividades que se sugieren realizar son siguientes actividades:

- Los torneos ludico deportivos de tenis de mesa.

- Atletismo.
- Fútbol tenis.
- Bolos.

Las actividades también deberán involucrar a la familia, esto fomentara que los colaboradores y sus familias sientan la empresa cada vez más cercana a ellos y a su vez generara un mejor ambiente y sentido de pertenencia, no solo de los colaboradores sino también de sus familias. Se sugiere que se realicen actividades, tales como;

- Paseos ecológicos.
- Concursos de dibujo “niños menores de 13 años”
- Caminatas ecológicas.

La estructura salarial de TP S.A está en el promedio nacional, lo que traduce salarios bajos, los cuales sirven para vivir el día a día y no alcanzan para mejorar el confort y calidad de vida de los colaboradores. Por esta razón, en muchas ocasiones el sentido de pertenencia y la motivación son bajas, por ende la productividad también. Con las actividades anteriormente propuestas para los colaboradores y sus familias, auspiciadas por la empresa, tendrán como propósito;

- Incentivar el trabajo en equipo.
- Generar lasos más fuertes de amistad entre los colaboradores.
- Generar espacios que ayuden a despejar la mente.
- Camaradería.
- Que el colaborador sienta que la empresa se preocupa por su bienestar.
- Momentos de esparcimiento.

13.1.5. Encuesta clima laboral en TP S.A.

A continuación se presenta la encuesta que se propone realizar cada cuatro meses para medir el impacto que las iniciativas de cultura organizacional están teniendo dentro del diario vivir de la empresa. Este estilo de encuesta se puede realizar grupal o individual. La realización de las encuestas no tendrá ningún costo y serán responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Encuesta de clima laboral ejercicio académico

Ambiente Social de Trabajo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Considero que en la empresa hay un buen					
Considero que en mi dependencia hay un buen					
Usted cree que sus compañeros de trabajo están					
El ambiente que se respira en esta organización es					
En esta organización la disciplina es importante y					
La empresa es un buen lugar para trabajar					
Apoyo en los Jefes	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Me siento satisfecho con el Reconocimiento que					
Usted como califica el Apoyo de sus Jefes					
La empresa es una organización donde las					
En esta organización los jefes inmediatos son					
En esta organización los jefes inmediatos están					
Los jefes se preocupan porque todos					
Existe claridad acerca de las funciones que cada					
Los jefes son cordiales en el trato con los					
Calidad	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
¿Sabe usted qué significa en la empresa					
¿Cree usted que en la organización, la calidad es					
Conoce lo que se espera con los estándares de					
Cómo calificaría los métodos utilizados para					
Son claras las políticas de calidad en esta					
Los procedimientos de Calidad de la					
Comunicaciones	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
¿Conoce los objetivos estratégicos de su					
¿Conoce la visión y la misión de su					
Recibe comunicaciones de la organización a					
Las comunicación de la organización se hace de					
La comunicación de la organización se recibe a					
La comunicación de la organización es buena y					
La organización se interesa por mantenerme					

Condiciones de Trabajo	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
Cuando ingreso a mi trabajo encuentro el puesto					
A la gente, le gusta venir a trabajar					
¿Qué tan motivado se siente usted hacia su					
Me siento satisfecho con el tipo de Contrato					
Me siento activo y sin cansancio por el trabajo					
Usted como califica los Turnos de trabajo					
Esta organización se preocupa por la salud y					
Cómo calificaría las Instalaciones generales					
Cómo calificaría Puesto de trabajo (Sillas,					
Cómo calificaría la Iluminación					
Cómo calificaría la Temperatura					
Cómo calificaría el nivel de Ruido					
Cómo calificaría los Recursos de Capacitación					
En esta organización los trámites y resolución de					
Desarrollo Integral del Recurso Humano	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
De acuerdo con sus capacidades, usted					
Me siento satisfecho con las posibilidades de					
Me siento satisfecho con la Capacitación					
Me siento satisfecho con las Actividades de					
¿Usted se siente parte importante de esta					
¿Usted cree que en esta organización se valora					
En su concepto, ¿pueden las personas como					
LA EMPRESA es una organización preocupada					
Estoy en un puesto donde tengo la posibilidad de					
Los actos de indisciplina se sancionan de manera					
Creo que fui correctamente seleccionado(a) para					
Pertenencia	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
Considera usted que durante el próximo año su					
Usted como califica el Apoyo de sus Jefes					
LA EMPRESA es una organización donde las					
En esta organización los jefes inmediatos no solo					
Los jefes se preocupan porque los trabajadores					
Los cambios que se han efectuado en el último					
En esta organización la mayoría de los					
Es una organización que cumple lo que promete					
Si le ofrecieran trabajo en otra parte, con el					
Retribuciones y beneficios	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	Area 5
Considerando las condiciones actuales de					
Me siento satisfecho con mi Salario y					
La empresa es una organización que tiene					
Los salarios y prestaciones son justos					
A las personas se les paga de forma oportuna					
El pago que recibe por el trabajo que realiza es					
Tenemos estabilidad laboral					

Figura 49: Encuesta de clima organizacional de TP S.A.

Cronograma y presupuesto de bienestar social.

Tabla 33

Cronograma y presupuesto del bienestar social de TP S.A.

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MES	PRESUPUESTO
BIENESTAR	Premios Especiales	Reconocimiento especial a los colaboradores que obtuvieron excelentes desempeños en el año.	Diciembre	\$ 1.200.000
	Día de las Brujas	Fiesta integracion día de las brujas	Octubre	\$ 2.500.000
	Evento de Navidad y Fin de Año	Actividades de integración y recreación.	Diciembre	\$ 6.500.000
	Regalos Navidad para Hijos de Funcionarios menores de 13 años	Se obsequia a los hijos de los colaboradores entre los 0 y 13 años un detalle con motivo de la Navidad. (640 niños)	Diciembre	\$ 1.000.000
	Regalos de Navidad a Funcionarios	Aprox 75 Colaboradores	Diciembre	\$ 2.000.000
	Programación Caja Compensación	Desarrollo de las habilidades cognitivas y motrices de los hijos de los colaboradores atraves de actividades deportivas	Junio	\$ 2.000.000
				\$ 3.000.000
	Espacios de Cultura	Invitaciones para eventos culturales Cupos Limitados (15 Colaboradores con sus conyugues y 2 Hijos) Teatro, Cine Entre otros. Cada 6 meses "Se les asigna por los resultados obtenidos"	Mayo - Noviembre	\$ 600.000
	Torneo Futbol	A través de torneos deportivos	Enero	\$ 1.600.000
	Torneo Atletismo	potenciar el trabajo en equipo,	Marzo	\$ 1.600.000
	Torneo Ping Pong	desarrollar la toma de decisiones,	Mayo	\$ 1.600.000
	Torneo Bolos	aumentar la confianza entre compañeros, al mismo tiempo que	Julio - Agosto	\$ 1.600.000
	Club de Paseos Ecologicos Subsidiado Familias	se trabaja en la salud física de los colaboradores. Estas practicas seran siempre en compañía de sus conyugues.	Noviembre	\$ 1.600.000
Torneo de Tiro, Rana y Mini Tejo		Julio - Agosto	\$ 1.600.000	
		TOTAL	\$ 28.400.000	

Actualmente T.P S.A no cuenta con actividades lúdicas las cuales ayuden afianzar los lazos de amistad y compañerismo entre los colaboradores, ni tampoco la interacción de de la familia conyugue - hijos en actividades propuestas por la empresa para crear espacios en los cuales las familias se conozcan. Estas actividades deben ser planificadas y realizadas por el departamento de recursos humanos, quien trabajara de la mano con todos los colaboradores y, de esta forma, medirán el nivel de satisfacción de todos los colaboradores de TP S.A para desarrollar las medidas correctivas necesarias para mejorar el clima organizacional.

13.1.6 Indicadores de Gestión cultura organizacional

Los indicadores que a continuación se enuncian se serán utilizados para medir la gestión en términos de cultura organizacional, el periodo en el cual serán evaluados se estipulara según la gerencia. Ver tabla 34

Indicadores de Gestión cultura organizacional

Tabla 34

OBJETIVO	INDICADOR
Cumplir con eficacia al 100% con la vinculación de personal requerida previendo que el índice de rotación sea inferior al 5%	% de eficacia de planes de vinculación de personal
Cumplir el programa de capacitación, realizando re inducción a los 2 meses y test de esta	% de eficacia de los planes de inducción
La tasa de deserción deberá bajar un 5% semestralmente	% de deserción de TP S.A
Lograr que la gestión social tenga un ausentismo del 5%	% participación de la gestión social

14.1. Comunicación e información.

La comunicación que se maneja actualmente en TP S.A se está dando de una manera efectiva ya que se escucha a los colaboradores y se trata a los mismos de una manera amable y respetuosa. Se realiza retroalimentación constante de las reuniones desarrolladas en los distintos departamentos y se evidencia una comunicación fluida y de cooperación entre todas las áreas funcionales de la empresa. Después de la implementación de la Matriz MMGO y de charlas constantes con la gerencia estratégica de TP S.A se llega a la conclusión que el plan de acción en comunicación e información es el rediseño de la página WEB, la cual se utilizara como herramienta poderosa de mercadeo, la cual ayude con el plan de crecimiento 2010-2012.

14.1.2. Página Web TP S.A.

Al analizar la pagina web y al ser evaluada con la herramienta analítica Woorank, en la cual la pagina obtuvo una puntuación de 30.4 / 100 (Ver anexo 1), se considera que el web máster debería cada cierto tiempo rediseñar el sitio web, no solo refiriéndose a la parte visual si no de otros aspectos que a continuación se mencionarán con el fin de hacer de este medio una herramienta eficiente y rentable para la organización.

1. El Internet es un medio muy cambiante, lo que hoy parece bueno al siguiente año no lo es.

2. Las tecnologías y los lenguajes de desarrollo para Internet se modernizan agregando nuevas características que permiten incluir mejoras a nuestros sitios o aplicaciones web culminando en una mejor experiencia para nuestros visitantes y clientes potenciales. La página web debe estar orientada tanto a su negocio como a las necesidades de sus clientes. Un buen diseño significa una web agradable a la vista y sencilla de usar. Debe estar orientada hacia el cliente, satisfacer las necesidades y los objetivos de su empresa en internet. Su visitante debe ser capaz de encontrar la información que busca con el mínimo esfuerzo, de manera rápida y eficaz.

3. El atractivo de los diseños tiene un ciclo de vida muy corto, si se quiere estar a la vanguardia se debe rediseñar constantemente.

4. Un pilar clave de la presencia en Internet es el posicionamiento en los buscadores, la cual es una materia bastante compleja que sufre cambios de forma constante por cual se vuelve necesario tener una política de modernización para ir adaptando nuestros sitios y estrategias web a dichos cambios. El objetivo principal de la pagina deberá ser Posicionarse en Google y otros buscadores de Internet en base de sus palabras clave para que sus potenciales clientes lo encuentren. En la actualidad el mayor tráfico hacia su web será generado por buscadores como Google, MSN o Yahoo, por ello es importante que su web esté optimizada para que los buscadores la encuentren e indexen sin ningún problema. Como complemento al diseño ofrecemos nuestro servicio de posicionamiento web, para que su web se sitúe en lo alto de la lista de resultados de las búsquedas de los principales buscadores.

5. La usabilidad cada vez se vuelve más importante, mientras mas enfoque en la usabilidad tengamos, mejores experiencias se llevaran nuestros visitantes y clientes al visitar nuestro sitio web.

6. Los hábitos de los internautas van adaptándose a las mejoras y tendencias introducidas por las empresas que dominan Internet, por lo tanto es necesario que su empresa no se quede fuera e incluya en su sitio web todas aquellas mejoras y tendencias que quepan dentro del mismo.

7. Hay que estar pendientes de lo que diga la analítica web al aplicarla a su sitio ya que esta ofrece datos relevantes con los cuales podemos darnos cuenta cuando algo está

mal en el sitio para que al final podamos aplicar las mejoras necesarias para que eso malo desaparezca.

8. Está comprobado que un diseño moderno transmite mayor confianza que uno antiguo. Recuerde que un sitio web es como una oficina a la que llega el cliente, mientras mas moderna, cómoda, elegante y seria sea, más confianza transmite.

9. Es importante que la página web refleje la identidad corporativa de la empresa y se asimile a su negocio en el mundo real. Internet es otra delegación más de su negocio, por la cual pasará mucha más gente que por su empresa, por eso es importante un diseño gráfico adecuado, coherente con la personalidad de su negocio y agradable a la vista. El mejor diseño suele ser siempre el más sencillo, el que apenas se percibe.

10. Se debe poner atención en mejorar constantemente las formas de comunicación disponibles en su sitio, cada vez nacen más y mejores herramientas como el chat en vivo, los foros de discusión, las herramientas de soporte, el enlace directo a CRM, etc. que al final de cuentas permite mejorar las ventas y aumentar la fidelidad de los clientes.

11. Los contenidos deben estar organizados pensando en el usuario y no en la empresa. La información debe ser relevante para el público que consulta la página, y organizarse en relación con los intereses de este público.

12. Una página web no puede permanecer meses sin cambios. Tiene que presentar transformaciones, novedades, ofertas mensuales, que multipliquen la cantidad de

visitas, hay que mantener la página actualizada. Para ello es necesario que las novedades puedan incluirse lo antes posible sin excesivas complicaciones.

13. Es importante contar dentro del sitio web, con link que dirija a las redes sociales como: Facebook, Twitter, Youtube. Rediseñar la pagina enfocada a un sitio e-commerce, introducir una plataforma de pagos online.

14. Deberán cumplir el Objetivo Principal de Marketing en Internet: contribuir a la construcción de la Lista de Clientes y Potenciales clientes con el fin de realizar sucesivamente el email marketing de seguimiento. El Email Marketing por correo electrónico es una de las formas más poderosas de Marketing en Internet para cualquier negocio.

14.1.3. Informe Woorank.

Según el informe arrojado por la herramienta Woorank, la página web de TP S.A tiene varios aspectos representativos a mejorar, para que la página Web se convierta en un instrumento valioso para la compañía en cuanto a la compenetración con sus stakeholders, y clientes internos.

A continuación se presenta los aspectos a tener en consideración para mejorar el sitio web de TP S.A

14.1.4. Prioridades para la website.

1. Redacte más contenido.

“Representa el número de páginas de su Web que están indexadas en Google™. Cuantas más páginas indexadas tienes en Bing™ más probabilidades hay de encontrar su página. Si este número es bajo comparado con el número real de páginas de su Web, entonces es muy probable que su página necesite mejoras en la estructura de los diferentes enlaces internos. Recursos: Averigüe aquí si su contenido ha sido copiado por otros. Después sería recomendable que haga pruebas en los motores de búsqueda (Google&trade, Yahoo, etc.) para analizar su posicionamiento a partir de unas determinadas palabras clave” (Woorank, 2012).

2. Añada su empresa en el directorio DMOZ.

“Su Página Web no está listada en el DMOZ. El DMOZ es un directorio mantenido por un grupo sin ánimo de lucro. Si está presente en este directorio le ayudará mucho con su posicionamiento web. Proponga su Página Web y espere hasta varios meses antes de que le den de alta en el DMOZ” (Woorank, 2012).

3. Amplia el registro del nombre de tu dominio.

“¿Sabes que puedes registrar tu dominio por un tiempo de hasta 10 años? Haciendo esto, transmitirás una imagen de seriedad respecto a tu negocio. Es también bueno para tu SEO” (Woorank, 2012).

4. Promociona tu web en las plataformas de Social Media.

“El impacto que tienen los Medios Sociales es enorme para ciertas páginas Web. Monitoriza lo que la gente dice sobre tu página web en los Medios Sociales y aprende cómo gestionar los Medios Sociales” (Woorank, 2012).

5. Añada un archivo robots.txt.

“Su página web no tiene un fichero robots.txt, bien hecho! El fichero robots.txt permite restringir el acceso de los robots de motores de búsqueda que rastrean la Web. En este mismo fichero debe especificar dónde localizar su XML Sitemap. Clic aquí para comprobar que su fichero robots.txt cumple con las normas de sintaxis” (Woorank, 2012).

14.1.5. Recomendaciones para la página web.

Se sugiere buscar la asesoría de un experto en el tema para lograr que la página web de TP S.A. se convierta en un instrumento valioso para la compañía en su plan de crecimiento a largo plazo. Para esto se propone la contratación externa en asesoramiento de un *community manager*, el cuál es considerado como el título de social media manager. Ésta persona es la encargada de sostener y dilatar, o en algunos casos, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital.

Básicamente su función será la de gestionar un mayor recuerdo de la marca de la empresa *top of mind* en la comunidades sociales en línea, las cuáles en la actualidad tiene un alto impacto en el ámbito comercial sin un gran costo de inversión aprovechando los nuevos canales de comunicación.

El perfil del *community manager* que se sugiere para TP S.A. debería tener un alto grado conocimiento de las necesidades de la organización en términos estratégicos, esto previa inducción total de la organización la cuál es sin costo, ya que la realiza un agente interno y los intereses del tipo de clientes que busca la compañía, esta identificación se da después de los resultados arrojados por la investigación del departamento de mercadeo.

14.1.5. Asignación por prestación del servicio.

Teniendo en consideración el presupuesto de la empresa y las funciones del *community manager* más el tamaño de TP S.A como organización, se buscara contratar una persona con el siguiente perfil ó empresa prestadora del servicio.

Tabla 35

Presupuesto para el Community Manager de TP S.A.

Presupuesto Community manager		
Cargo	Presupuesto	Salario Año
Community manager	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000

14.1.7 Indicadores de Gestión comunicación e información

Los indicadores que a continuación se enuncian se serán utilizados para medir la gestión en términos de comunicación e información, el periodo en el cual serán evaluados se estipulara según la gerencia.

Indicadores de Gestión comunicación e información

Tabla 36

OBJETIVO	INDICADOR
Cumplir con el objetivo de reconocimiento de la pagina Web	% de visitas de la pagina Web Semanal
Lograr un mayor reconocimiento de TP S.A en la redes sociales	# de integrantes del grupo Vs Tiempo # de "me gusta" en las redes sociales
Realimentación periódica de la Pagina Web y Redes sociales	Tiempo de respuesta de preguntas de clientes "Red Social" Tiempo de Actualización de la pagina

15. Presupuesto

15.1. Presupuesto consultoría.

Tabla 37

Presupuesto de la consultoría por actividad y demás especificaciones.

ACTIVIDAD	VALOR (Q)	No DE HORAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Reunión con tutores		12	\$ 40.000	\$ 480.000
Aplicación encuestas TP S.A, captura de informacion		60	\$ 4.100	\$ 246.000
Apliación del MMGO, analisis situacional y orientación estrategica.		60	\$ 4.100	\$ 246.000
Definición de planes de mejora Organizacional		30	\$ 40.000	\$ 1.200.000
Entrega y presentación del informe final. Recomendaciones		8	\$ 100.000	\$ 800.000
Papelería resmas				\$ 250.000
Fotocopias				\$ 50.000
Transporte por mes	\$ 37.500			\$ 450.000
Imprevistos				\$ 150.000
Costo Total				\$ 3.872.000

Dentro de la construcción del presupuesto de la consultoría se determinan unos ciertos costos dentro de su ejecución o desarrollo de la misma. El alcance de esta se da únicamente cuando se haga la presentación del informe final a las Altas Gerencias de TP S.A. en el mes de mayo.

Se propone efectuar acompañamiento a la compañía en cuánto al desarrollo o seguimiento de los planes de mejora, el asesoramiento en el control y orientación de las tareas se hará remunerado mediante honorarios de \$50.000 c/u, dónde se hará acompañamiento a la ejecución del plan de mejora en la empresa para evaluar su impactó y posibles acciones preventivas o correctivas según el caso en el plan de mejora según su etapa de desarrollo.

15.2. Presupuesto planes de mejora



Figura 50: Presupuesto de los planes de mejora.

15.3. Retorno de la inversión

Mercado potencial Bogotá y sus alrededores.

TP S.A a corto plazo tiene un mercado potencial en Bogotá y su periferia de \$19.833.100.000. Esta cifra no se podrá lograr en su totalidad ya que hay empresas que están asentadas y por ende son negocios que no se podrán realizar. Como consultores apostamos a que con los nuevos planes de mejora e implementación de las nuevas estrategias se pueda llegar al 5% de este mercado lo que representaría a TP S.A \$991.655.000 (Ver *Tabla 25*).

El retorno de la inversión se verá enmarcado en las ventas que se realicen a corto plazo el primer año del mercado potencial en Bogotá y su periferia expuesto anteriormente. Se podrá llegar a la meta del 5% implementando las estrategias expuestas para el segundo semestre del 2012 y el primer semestre del 2013. TP S.A. aun no ha explorado este mercado. Por las condiciones del país y nuevos tratados de libre comercio se vuelven interesantes por su tamaño y oportunidades que este presenta y presentara a mediano plazo.

Por tal motivo se espera que la organización genere un ingreso adicional prudente a corto plazo de un 5% sobre el total del mercado potencial en zonas francas. La cifra puntual es de 991.655.000 millones de pesos, lo cual se traduce a un incremento porcentual anual en ventas de 8.28%, en un segmento de mercado que no ha sido atacado aún por la empresa.

Este incremento en ventas será promovido por la gestión del nuevo departamento de mercadeo en TP S.A. por medio de su gestión en el tema de investigación de mercados y su macro entorno, en el cuál se identificó la competencia directa, el comportamiento actual y tendencias del mercado de seguridad electrónica y el atractivo del nuevo nicho de mercado.

Esta gestión de los nuevos colaboradores en el departamento comercial va a ser apoyada por la página web como herramienta de comunicación y vínculos comerciales con los clientes y potenciales clientes. La idea de hacer una inversión en el asesoramiento de un *Community Manager* es la de generar un mayor acercamiento con los stakeholders de TP S.A. junto con la idea de crear reconocimiento de marca a mediano plazo.

14. Conclusiones

- El aplicar la matriz MMGO complementado con el análisis situacional externo de TP S.A. permite a los consultores y a su cliente identificar de manera puntual la situación actual de la compañía en términos de estrategia externa e interna de la corporación, a fines de poder proponer las mejores alternativas en materia de direccionamiento estratégico para la modernización y desarrollo comercial de TP S.A.

- Dentro del proceso de intervención de la consultoría se aplicaron encuestas a todo nivel en la compañía, en el cuál se logro conocer a profundidad la problemática de TP S.A. en términos de direccionamiento estratégico, mercadeo, cultura organizacional y comunicación e información. Esto permitió un mayor enriquecimiento del trabajo en la recopilación de información y contribuyo de una mejor manera a definir la ruta de cambio por parte de los consultores.

- Conociendo la situación actual de la compañía en términos de Direccionamiento Estratégico y Comercial, los consultores proponen a su cliente el dar prioridad al desarrollo de un departamento de mercados, el cual tendrá como antelación evaluar constantemente el entorno económico de TP S.A., donde se conozca a grandes rasgos la competencia, y las tendencias u oportunidades de mercado.

- Se determinó que el principal problema de la compañía es el no conocer a cabalidad su entorno y su competencia junto a su baja orientación comercial en su fuerza de ventas, ya que actualmente están centralizadas en un bajo porcentaje de clientes, donde la

mayoría de sus ingresos dependen de la curva de crecimiento de este pequeño conjunto de clientes.

15. Recomendaciones

- La aplicación del Balance Scorcard se recomienda realizar con prioridad de primera línea ya que con la implementación de este sistema administrativo se logrará conseguir los objetivos postulados en el plan de mejora a corto y mediano plazo.

- La estructuración del departamento de mercadeo y el plan de mercados ayudarán a la gestión comercial y el cierre de futuros negocios, ya que con este se podrán definir las estrategias y ruta a seguir en términos comerciales.

- El entorno en el cual se desenvuelve la empresa es volátil, por tal razón se deberá tener mayor cuidado y conocimiento de este para poder llegar a los objetivos de crecimiento propuestos en el plan de mejora. Se deberá incluir dentro de las labores diarias la búsqueda de información relevante “de todo índole” para la compañía.

- La página Web se deberá actualizar periódicamente *Community Manager*, de esta forma se podrá utilizar como una herramienta poderosa la cual ayudara a generar mayor reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado.

- Se deberá invertir recursos en los colaboradores, en términos de bienestar social, con esto se lograra generar escenarios los cuales los saquen de la rutina y de la monotonía diaria.

ANEXO 1

Encuestas realizadas a todos los directores y gerentes de TP S.A, esto se realizo para el análisis y diligenciamiento de la matriz modulo por modulo. Ejemplo Encuesta: Plantación Logística, Responsable: Ivonne Velandia, Cargo: Directora Administrativa.

4. ORGANIZACIÓN

4.1 TECNOLOGÍA UTILIZADA:

El sistema de logística de TECPOINT S.A cuenta con las herramientas necesarias para cubrir las necesidades de los clientes, Evalué de 1 a 5 donde se encuentra la empresa en los siguientes enunciados

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	Se aplica técnicas formales para atender la demanda.					x	10%
2	Evalué de 0 a 5, que tan consolidados están los procesos logísticos					x	15%
3	Se cuenta con procesos logísticos integrales					x	15%
4	Los procesos logísticos cuentan con un responsable.					x	18%
5	El proceso logístico esta soportado por alguna herramienta tecnológica.					x	18%
6	El proceso logístico esta satisfaciendo los requerimientos y necesidades de los clientes.					x	25%
							100%

5. CONTROL LOGISTICO

5.1 SISTEMAS UTILIZADOS

A continuación se presentan preguntas o escenarios con referencia a los sistemas utilizados en TECPOINT S.A., se desea conocer el nivel en el cuál se encuentra TECPOINT S.A. en este rubro; por favor evalúe de 1 a 5 donde:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	Los faltantes de inventario son frecuentes.	x					3%
2	Se realizan controles sobre el nivel de inventario, se consideran optimos.					x	20%
3	La responsabilidad de los niveles de inventario es del Dpto Administrativo en TECPOINT S.A.					x	20%
4	Se cuenta con un sistema integral de indicadores.					x	25%
5	El soporte a la compra y venta de productos o servicios es adecuado.					x	20%
							88%

6. GERENCIA DE LOGISTICA

6.1 ALINEACION

Según usted como se está desarrollando la gestión de logística en TECPOINT S.A. Evalué de 1 a 5 en donde se encuentra la empresa en términos de gerencia de logística en los siguientes enunciados:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	La gerencia "general" dirige directamente las funciones de logística	x					2%
2	Existe un encargado o líder de la logística					x	20%
3	La labor logística en TECPOINT S.A cumple con las expectativas y necesidades de los clientes.				x		12%
4	El personal entiende la importancia de la logística.					x	15%
5	La labor logística está siendo eficiente.					x	20%
6	La dirección logística está alineada con el direccionamiento estratégico de la empresa.					x	20%
							89%

6.2 MODELOS Y METODOLOGIAS

A continuación se presentan preguntas o escenarios con referencia a los modelos y metodologías utilizados en TECPOINT S.A. a nivel de logística, se desea conocer el nivel en el cuál se encuentra TECPOINT S.A. en este rubro; por favor evalúe de 1

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	Existen funciones de Logística. (Si su respuesta fue Positiva por favor continúe, de lo contrario omita esta pregunta y pase a la siguiente variable)					x	15%
2	Existen funciones de logística, pero desintegradas.					x	10%
3	El sistema de logística esta en etapa de conformación.			x			9%
4	Se usan conceptos de la administración a la cadena de abastecimiento.					x	25%
5	En TECPOINT S.A. funciona plenamente un modelo de administración de cadena de abastecimiento.				x		28%
							87%

7. COMPETENCIA LOGISTICA

7.1 CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA:

La empresa se preocupa por las personas que hacen parte del área logística, que estas cumplan con la orientación (capacitación especializada) necesaria para desarrollar una excelente labor o posean las competencias adecuadas para esto. Evalúe de 1 a 5 en

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	Las directivas reciben capacitación.				x		12%
2	El área de logística está claramente conformada.					x	15%
3	Se tiene claro el concepto de logística en los empleados que desarrollan esta labor					x	15%
4	Se cuenta con personal especializado y que posean las competencias para dicha labor					x	18%
5	Se poseen estrategias en el área logística.					x	18%
6	Se han logrado implementar dichas estrategias.					x	20%
							97%

8. INDICADORES LOGISTICOS

8.1 UTILIZACION DE INDICADORES

A continuación se presentan preguntas o escenarios con referencia al uso de indicadores logísticos en TECPOINT S.A. a nivel de logística, se desea conocer el nivel en el cuál se encuentra TECPOINT S.A. en este rubro; por favor evalúe de 1 a 5

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	Existen indicadores para el manejo de inventarios.					x	30%
2	Esta en proyecto diseñar indicadores logístico.					x	10%
3	Posee indicadores logísticos y permiten tomar decisiones.					x	20%
4	Se tiene indicadores estratégicos logísticos.					x	20%
5	Se tiene un Cuadro de Mando Integral.					x	20%
							100%

9. SISTEMAS DE INFORMACION

9.1 TIPOS DE SISTEMAS

Como se esta manejando el sistema de información para la recolección de los datos, En donde:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	¡cuenteme!	Siempre

		1	2	3	4	5	
1	Se trabaja en hojas de cálculo el seguimiento de inventarios y ventas.	x					1%
2	Se posee un sistema real que lleva los datos de inventarios					x	10%
3	Se posee un sistema real que lleva los datos de facturación.					x	10%
4	Se posee un sistema real que lleva los datos de despachos.					x	10%
5	Se posee un sistema que sincroniza el proceso de almacén y ventas.					x	25%
6	El sistema de información está basado en un programa o herramienta tecnológica.					x	20%
7	La herramienta tecnológica es confiable y sirve para llevar un control estricto.					x	20%
							96%