

ANEXOS

Anexo A. Diagnóstico

1. Análisis de Entorno Económico

Problemáticas

- Solo se tienen en cuenta las necesidades e intereses de los accionistas y no de los demás grupos de interés como proveedores, comunidad y estado para la toma de decisiones.
- No son relevantes las políticas macroeconómicas, ambientales y otras para el diseño y revisión de sus estrategias.
- Las tendencias mundiales no son importantes para identificar oportunidades y amenazas para la empresa.

Potencialidades

- Factores como análisis del entorno sectorial y regional, conocimiento informal de las cadenas productivas, del comportamiento del mercado, de los productos y servicios de la competencia les permiten determinar las estrategias de precios adecuadas para competir en el mercado.

Recomendaciones

- Es de suma importancia tener en cuenta todos los entes que se relacionan en el entorno económico, ya que pueden afectar la empresa y disminuir la capacidad de respuesta a la competencia si problemas aparentes no son evaluados previamente.
- Las políticas que rigen las unidades productoras y consumidoras deben ser evaluadas constantemente para que el ejercicio de adquirir recursos y suplir necesidades sea una tarea exitosa, ya que los mercados no manejan las mismas políticas.
- Es importante tener en cuenta las siguientes preguntas para desenvolverse con propiedad en el entorno:

¿Qué producir?

¿Cómo producir?

¿Para quién producir?

- La gerencia debe reconocer que los componentes de su entorno pueden afectar de dos formas a la empresa:
 - Directamente, como los consumidores y la competencia
 - Indirectamente como las políticas y variables económicas establecidas dependiendo los territorios.

2. Direccionamiento estratégico

Problemáticas

- No cuentan con una misión, visión y objetivos definidos y estructurados como estrategia.
- El personal no está capacitado para apoyar la planeación y formulación de estrategias.
- No hay indicadores para evaluar los resultados de los planes ejecutados y el desempeño de los empleados.
- No existen valores corporativos definidos razón por la cual no se tienen en cuenta como instrumento gerencial, sin embargo estos se promueven de manera informal al interior de la empresa.

Potencialidades

- Aunque no exista estructura en las estrategias, estas se ejecutan como se concibieron en la mente de los gerentes, arrojando resultados positivos para la empresa.

Recomendaciones

- Es importante que la gerencia evalúe, seleccione e implemente la estrategia con la cual se llevara a cabo el direccionamiento estratégico; partiendo de la formulación de:
 - Misión y visión, que responden a las preguntas de, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Qué queremos llegar a ser?, respectivamente.
 - Objetivos de corto, mediano y largo plazo, que guiaran al personal en las tareas, dependiendo la descripción de cargos, dando como resultado el crecimiento de la empresa y el valor que se desencadena para los accionistas.
 - Valores corporativos, que reflejen la cultura organizacional.
 - Los resultados que arroje la realización de auditorías internas y externas que permitan identificar oportunidades de mejora en cada una de las áreas.
- Realizar una matriz de objetivos específicos para medir a todos los colaboradores de la empresa, esto con el fin de encaminar las acciones y resultados que contribuyan a una mayor competitividad de Ferreoxi S.A.S en el mercado.

3. Gestión de mercadeo

Problemáticas

- No se realiza investigación de mercados y por tanto no existen planes de mercadeo para analizar el comportamiento de compra y de consumo de los clientes y a partir de esto identificar oportunidades de negocio.
- La empresa cuenta con vendedores y oportunidades establecidas pero no hay un seguimiento formal del cliente que permita documentar el comportamiento del mismo.
- No hay control estricto en la distribución de los pedidos (demora en las entregas) a causa de la informalidad en la planeación logística, lo que ocasiona inconformidad en los clientes calificando el servicio de la empresa como “bueno”.

Potencialidades

- El enfoque y prioridad de la dirección son las ventas.
- Los vendedores están siendo capacitados, evaluados y motivados continuamente para incrementar el nivel de ventas. Teniendo en cuenta que obtener los mejores resultados significa mayores beneficios para ellos y para la empresa.
- Se tiene la capacidad de fijar los precios de venta de acuerdo a las necesidades del negocio y de los clientes.

Recomendaciones

- Ferreoxi S.A.S. debe realizar y ejecutar un plan de mercadeo (clave de éxito para las empresas) que le permita diferenciarse y direccionar su comportamiento hacia la comunicación indirecta de su estrategia con cada uno de sus clientes.

Para una buena realización de un plan de mercadeo es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Analizar la situación interna de la empresa vs la situación externa, esto permitirá evidenciar los aspectos predominantes en el mercado y las tendencias de los consumidores.
 - Realizar un diagnóstico de la situación: útil para identificar las oportunidades y amenazas del sector, lo que permite obtener las fortalezas y debilidades con el que se está enfrentando a los actores y las estrategias que se usan para el flujo de información y comunicación por medio del análisis FODA.
- Para medir el nivel competitivo de la empresa es necesario evaluar los competidores y grupos estratégicos que puedan causar reacciones en Ferreoxi S.A.S. Se recomienda usar la matriz de posición competitiva y el análisis de grupos estratégicos.

4. Cultura Organizacional

Problemáticas

- No existe una cultura organizacional definida que caracterice el comportamiento de la gerencia y los colaboradores.
- No existe un plan de carrera formal que evalúe el crecimiento profesional de los colaboradores, que a su vez impide el reconocimiento oportuno de la labor realizada con éxito.

Potencialidades

- Se reconoce a los empleados como activo principal de la empresa, razón por la cual se están desarrollando actividades (brigadas de salud, reconocimientos y eventos de integración) que mejoren las condiciones laborales y de vida de cada uno de ellos.

Recomendaciones

- Crear una coalición rectora (equipo conformado por un miembro de cada área), la cual estará encargada de difundir la cultura organizacional de la empresa una vez esta esté totalmente definida y el equipo esté capacitado para su divulgación a todos los colaboradores de la empresa.
- Las acciones que giran en torno a la cultura organizacional en Ferreoxi S.A.S. deben ser documentadas en aras de aumentar el sentido de identidad de los colaboradores de la empresa.
- El desarrollo de carrera de los colaboradores debe ser planeado desde su ingreso, por que el comportamiento de ellos será encaminado al aprendizaje y a generar valor organizacional, teniendo en cuenta que se debe realizar un arduo proceso de selección en el que se identifiquen cualidades de liderazgo, compromiso y buenas relaciones interpersonales; así la tasa de abandono estará en los índices más bajos, con el fin de incentivar el pensamiento grupal hacia la visión, misión y valores de la empresa.

5. Estructura Organizacional

Problemáticas

- La toma de decisiones es centralizada, no se tienen en cuenta las opiniones o conocimiento de los empleados.
- No existe documentación para cada uno de los cargos y por ende no existe un organigrama.
- No hay manuales técnicos para el manejo de la maquinaria que forma parte del proceso productivo.

Potencialidades

- Aunque exista informalidad en el perfil de los empleados siempre se busca que haya una relación de perfiles en los diferentes equipos de trabajo para obtener los mejores resultados.

Recomendaciones

- Se debe realizar una definición de estructura organizacional que se base en la división de trabajo por objetivos, con el fin de establecer labores que conduzcan a la misión y visión de la empresa.
- Estandarizar los procesos de trabajo dependiendo la naturaleza de la empresa que permita definir procedimientos que serán documentados, obteniendo como resultado la descripción para cada cargo, este ultimo actuara como mecanismo coordinador para la persona que este desempeñando este rol.
- Con el fin de descentralizar la toma de decisiones y lograr un control minucioso para cada área y proceso, se sugiere asignar un supervisor de área, quien este encargado de coordinar, decidir y revisar los procesos con el fin de garantizar la mejor calidad en los mismos.

6. Gestión de Producción

Problemáticas

- La producción (transformación de materia prima) se ajusta a la demanda, no existe planeación.
- No existen pronósticos de producción que permitan programar un plan de ventas acorde a la capacidad de la operación; esto representa para la empresa acumulación de los pedidos en bodega y demoras en las entregas.
- No existen estándares de calidad para los productos y/o servicios, esto depende exclusivamente del empleado y de las exigencias de los clientes.
- No hay automatización para los procesos de producción, las ordenes de producción y facturas se generan de forma manual ya que no existe un software de última tecnología que permita llevar el control de los inventarios, la capacidad de producción y facturación.

Potencialidades

- Cuando se presentan errores en los procesos, se realiza un control de calidad a los materiales y herramientas, adicional a él(los) empleado(s) involucrados se les hace seguimiento para evitar que se presente el mismo error en otro proceso o eliminar otros que se identifiquen en esta actividad.
- Se realiza continuamente mantenimiento técnico a la maquinaria para eliminar demoras o errores en los procesos por fallas técnicas.

Recomendaciones

- Determinar e implementar un sistema de administración de inventarios con el fin de mantener la cantidad suficiente, sin faltantes ni excesos, y así brindar el mayor nivel de servicio posible a los clientes.
- Definir políticas de inventarios que maximicen los rendimientos sobre la inversión y estén en pro de la buena administración de los mismos.

- Implementar un software específico para el control de los inventarios que permita la elaboración de pronósticos e indicadores de los niveles y gestión de la producción y ventas.
- Ordenar la distribución de la planta (materiales, almacenamiento, maquinaria, servicios para el personal, etc.) en aras de eliminar las pérdidas de tiempo y espacio que puedan tener incidencia en el transporte y distribución de la mercancía a los clientes.
- Se debe realizar un plan de producción para elaborar un panorama estimado de las unidades que se deben producir por línea de negocio, esto basándose en el flujo promedio de ventas, el horizonte recomendado oscila entre 3 a 5 años acorde con el tiempo productivo de la planeación estratégica.
- Los beneficios de Ferreoxi S.A.S. serán la predicción del recurso de mano de obra (Horas extras, subcontratación y contrato directo) y la rotación del inventario, lo que incurre directamente en los costos, porque estos serán directamente proporcionales a la demanda; adicional la experiencia del personal será evidenciada en la calidad de los productos, para que a mediano plazo se realice un estándar de calidad para todo producto terminado, minimizando las pérdidas de materia prima.

7. Gestión Financiera

Problemáticas

- Las decisiones de inversión, financiación y expansión no están antecedidas por presupuestos y/o flujos de caja elaborados que permitan la proyección estratégica y la maximización de los resultados.
- La contabilidad solo es importante para cumplir con las obligaciones tributarias, como consecuencia de esto, el sistema contable es obsoleto, los registros no están al día y los saldos para algunas cuentas no son reales: Del total de las ventas, el 80% corresponden a ventas a crédito, es por esta razón que la cobranza es una de las actividades con mayor atención por parte de la dirección. Sin embargo, la cartera debe ser actualizada manualmente y no es posible tener datos exactos en tiempo real.

- No existen instrumentos financieros que evalúen la pro actividad en el recaudo de la cartera y por último, no existen políticas de crédito y cobranza formales que disminuyan el riesgo por pérdida del dinero.

Potencialidades

- Las metas y objetivos financieros están fundamentados en las posibilidades de la empresa y el mercado.
- El poder de negociación con los proveedores es alto, esto les permite modelar los pagos de acuerdo a la liquidez de la compañía.
- Las necesidades de financiamiento las cubren con créditos en el corto plazo y con el recaudo de la cartera.

Recomendaciones

- Realizar y analizar presupuestos y flujos de caja periódicos (se recomienda trimestralmente) que permitan determinar la liquidez de la empresa y con base en esta tomar decisiones de inversión, financiación, expansión, entre otros.
- Diversificar los productos y/o mercados financieros para lograr una mejor financiación del capital del trabajo, de la inversión, la financiación y la expansión.
- Actualizar el sistema de información financiera y contable con el fin de obtener información real y confiable que permitan la evaluación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos así como también, la toma de las mejores decisiones financieras.
- Establecer y difundir políticas de crédito y cobranza a todos los grupos de interés de la empresa que mitiguen el riesgo, maximicen las ventas y mejore la atención y el valor agregado a los clientes.
- Contratar periódicamente asesorías externas que evalúen los procesos contables y financieros del momento con el fin de identificar áreas de mejora que promuevan la maximización de la capacidad y resultados de la gestión financiera de la empresa.

8. Gestión Humana

Problemáticas

- La dirección no reconoce la importancia que existe en que el direccionamiento estratégico de la empresa este alineado con los objetivos de gestión humana.
- Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción son trabajados de manera informal, no existen documentos, procedimientos y políticas definidas para estos que contribuyan al crecimiento del negocio reteniendo al personal adecuado.
- Los programas de capacitación para cada cargo son básicos y no se evidencia una actual preocupación por mejorarlos.
- No existen indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los empleados y el impacto que en este tiene la implementación de programas de bienestar.
- Los procesos para el pago de nómina y liquidaciones se realizan manualmente (no existe el registro sistemático de las hojas de vida de los empleados).

Potencialidades

- Cada vez es mayor el interés de la gerencia por el bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida y salud de los colaboradores, por esta razón se están implementando programas para prevenir enfermedades y conservar la salud.
- Se recompensa el buen desempeño en los colaboradores mediante la promoción y compensación económica.
- Cada puesto de trabajo tiene un salario asignado y equitativo a las funciones y responsabilidades del mismo. Como política de la empresa, se realizan reajustes a los salarios anualmente.
- Se realizan actividades periódicas de integración cuyo propósito es mejorar el clima laboral y reforzar la confianza entre la gerencia y los colaboradores.

Recomendaciones

- Establecer, documentar y divulgar los valores, la misión, las políticas y las estrategias del área de gestión humana que permitan alinear los procesos de esta con el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Implementar para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción un modelo por competencias, que garantice la objetividad, el conocimiento de las fortalezas y debilidades, así como la identificación de las competencias técnicas (específicas para el cargo) y genéricas (generales para la empresa) de los candidatos y/o colaboradores, que en su conjunto se traduzca en la atracción, retención y desarrollo de calidad y cantidad de empleados en el momento adecuado.
- Realizar una descripción para cada cargo y de esta manera tener total claridad de los roles críticos, de los retos y del impacto de los mismos en la empresa que permitan realizar una exitosa valoración de los cargos y evaluación del desempeño de los colaboradores.

9. Logística

Problemáticas

- No existe un sistema de administración de los inventarios que permita controlar y valorar el inventario final para un periodo determinado.
- No se tiene control de los inventarios (no se realizan conteos físicos, no se maneja kardex y los inventarios no están soportados en sistemas de información) esto hace que los faltantes en los inventarios sean frecuentes.
- Los proveedores se establecen principalmente por el precio y las condiciones de pago. La gerencia no siente interés en realizar alianzas estratégicas con sus proveedores debido al significativo poder de negociación que tienen.
- No es posible formular un plan de compras, estas se realizan de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando y nunca bajo una planeación, es por esto que el nivel de inventarios corresponde a la dinámica de los pedidos.
- Constantemente se presentan demoras en las entregas de los pedidos y este genera inconformidad en los clientes. Aunque la gerencia ha ejecutado

diferentes medidas para mitigar y/o eliminar esta situación sigue siendo la principal debilidad del servicio.

Potencialidades

- La logística es una de las áreas con mayor atención por parte de la dirección, tiene un líder y la mayor parte de los recursos son destinados para mejorarla con el fin de alinearla con la estrategia de la empresa.

Recomendaciones

- Evaluar la posibilidad de desarrollar una estrategia de integración hacia atrás partiendo del significativo poder de negociación que tienen con sus proveedores, esto permitirá mejorar los costos de venta.
- Rediseñar la estrategia de distribución con el fin de dar un uso eficaz y eficiente a los canales de distribución ya existentes, los cuales han representado para la empresa un porcentaje significativo de la inversión.

10. Asociatividad

Problemáticas

- La gerencia considera que su Know-How es suficiente, razón por la cual no existen compromisos por mejorarlo.
- Liderazgo de una gerencia conservadora, con mentalidad limitada hacia el cambio.
- Sistemas de información obsoletos, el conocimiento de la empresa está centralizado en la gerencia.
- La dirección ni los empleados conocen los valores agregados que entregan a los clientes ni tampoco los que la competencia ofrece al mercado.

Potencialidades

- La empresa forma parte de asociaciones de ferreteros con gran trayectoria y reconocimiento en el sector, en las cuales, es parte activa de eventos de comercialización a corto y largo plazo.
- Su capacidad de diversificación y asociación, le permite realizar negociaciones que estén alineadas con su estrategia de ventas.
- Es una empresa reconocida en el sector metalmeccánico con mercado propio el cual se encuentra en etapa de crecimiento.

Recomendaciones

- El Know-How nunca es suficiente, es importante alimentarlo de nuevas ideas, conocimientos y/o tecnologías los cuales pueden ser adquiridos a través de los colaboradores, clientes, proveedores, competencia y mercado. Es importante protegerlo pero puede ser cedido a cambio de una contraprestación que sea determinante para el éxito comercial de la empresa.
- Fortalecer las relaciones comerciales con los empresarios y agentes del gremio ferretero mediante el establecimiento y respeto de normas y compromisos, la cooperación y participación activa en proyectos de corto y largo plazo que beneficien todas las partes involucradas y la creación de alianzas estratégicas de integración que maximicen los beneficios y/o utilidades de la empresa.
- Orientar la gerencia hacia la cultura del cambio; hacer de esta parte importante del direccionamiento estratégico de la empresa e involucrar a todos sus grupos de interés de tal manera que se puedan liderar iniciativas novedosas en la empresa y en el sector.
- Todos los colaboradores de la empresa deben conocer a fondo las necesidades y expectativas de los clientes así como también los valores agregados que ofrecen en el sector para satisfacerlas, en aras de mejorar y liderar el mercado en el ofrecimiento de valores agregados que superen las necesidades y expectativas de los clientes.

11. Comunicación e Información

Problemáticas

- Las reuniones de la empresa son informales, se discuten temas como vayan apareciendo y pueden desviarse según interés de los participantes, la memoria de los eventos y acuerdos que se realizan son de forma oral por lo tanto no hay seguimiento formal de las actividades delegadas en las reuniones de la empresa.
- No se reconoce la verdadera importancia de la información, los documentos son utilizados con el fin de registrar las transacciones mas no para establecer memoria empresarial, por esta razón, es difícil encontrar cohesión y coherencia en la información y solo es analizada y evaluada por los especialistas (Revisoría Fiscal) y la gerencia.
- Aunque la empresa cuenta con página web, no está alineada con los procesos de comunicación y oferta de sus productos y/o servicios. Por otra parte, no cuenta con ningún sistema de intranet.

Potencialidades

- La información que es registrada en la empresa esta categorizada y almacenada en formato electrónico, de estos se realiza un back up periódicamente para evitar perdida de información elemental.
- El vocabulario y redacción de los documentos de la empresa tienen un formato general y usan lenguaje especializado y pertinente dependiendo su destinatario.
- La dirección y colaboradores reconocen la importancia que tiene la presencia y visibilidad en internet de la empresa, con la página web como soporte principal en los procesos de oferta, venta y distribución de los productos y servicios.

Recomendaciones

- Realizar reuniones periódicas (se recomienda como mínimo una por semana) que permitan conocer como se está realizando el trabajo, si se

están cumpliendo o no los objetivos propuestos y tratar temas que requieran o necesiten atención por parte de la gerencia y demás áreas implicadas. Estas reuniones deben hacer parte de la cultura organizacional y deben ser tratadas con total formalidad, es decir, elaborar actas en aras de dar el debido seguimiento a los acuerdos y/o objetivos pactados en cada reunión.

- Sistematizar la información, es decir, ordenar, clasificar y utilizar TIC que hagan de la información una plataforma pertinente, oportuna y confiable para cada una de las áreas y necesidades de la empresa.
- Lo importante no es contar con la página web más sofisticada del sector, se necesita un espacio atractivo y de fácil interacción, es decir, de navegación simple para cualquier usuario, que hable de la empresa (misión, visión, valores corporativos, historia, etc.), que contenga la información clara y actualizada de los productos, servicios y promociones que se ofertan con el fin de motivar la compra o interés en los mismos y por ultimo pero no menos importante, la información de contacto por la cual un potencial cliente pueda ponerse en contacto con la empresa.
- Adecuar una red interna (Intranet) que les permita compartir recursos, almacenar información, servicio de correo electrónico y mensajería instantánea.

12. Innovación y Conocimiento

Problemáticas

- La innovación no es un foco importante en la empresa situación que la dirección atribuye a las características de sus productos y servicios.
- La gerencia no reconoce la necesidad de implementar y fortalecer una cultura innovadora que promueva e incentive la generación de nuevas ideas por parte de sus colaboradores para mejorar cada uno de los procesos.

Potencialidades

- La participación de la empresa en asociaciones de ferreteros les permite conocer y compartir nuevas prácticas y conocimientos que llevan a la

consecución de proyectos individuales y colectivos que beneficien a todos los asociados.

Recomendaciones

- Desarrollar una cultura innovadora que atraiga y explote con éxito las nuevas ideas, mediante la adecuación de ambientes y espacios organizativos. Lo más importante de la cultura innovadora, es que sea compartida por todos los colaboradores de la empresa y con esto a través de su fortalecimiento convertirla en un proceso estratégico del negocio.
- Mantener una participación activa de la gerencia y líderes de áreas en congresos, seminarios, capacitaciones y “Martillos Ferreteros” (reuniones periódicas propias del sector) destinados a la creación y fortalecimiento de relaciones comerciales, generación de nuevas ideas y/o proyectos y demás procesos innovadores que agreguen valor al objeto social de la empresa.
- Intentar una continua actualización de las tecnologías de producción e información que les permita buscar la especialización en los productos y servicios prestados en aras de contar con un factor diferenciador de la competencia.

13. Responsabilidad Social Empresarial

Problemáticas

- Se desconoce la contaminación generada por la actividad y la normatividad aplicable a esta, por esta razón, no existen políticas ni programas de evaluación, manejo y prevención que den un mejor uso a los desechos industriales y a las basuras que disminuyan el impacto que estos residuos tienen en el medio ambiente y en las comunidades aledañas a la empresa.
- No hay formalidad en la reglamentación interna que proteja la información, procesos, productos y tecnologías de la empresa y de la competencia.
- Se contemplan los principios éticos pero no existe un esquema formal de trabajo que permita la difusión y capacitación en este tópico.
- Los colaboradores no tienen conciencia del uso correcto de los elementos de protección personal y esto ha generado algunos accidentes laborales.


Potencialidades

- Se realizan brigadas de ayuda generalmente a las comunidades aledañas al sector y los empleados participan activamente de las mismas.
- Se respeta la propiedad intelectual por parte de la dirección, teniendo plena conciencia de que el uso indebido (copia y distribución) de software e información como manuales, deben ser manejados de acuerdo a lo establecido por la ley.
- El contrabando y la corrupción están considerados como una práctica ilegal en la empresa y son sancionados bajo la normatividad interna de y la de la ley colombiana.
- Se realizan brigadas de salud y bienestar para los colaboradores con el fin de garantizar su buen estado de salud física y mental.
- Se capacita a los colaboradores para el manejo adecuado de su cuerpo y así garantizar la ergonomía en el lugar de trabajo.

Recomendaciones

- El punto de partida para ejecutar una adecuada responsabilidad social ambiental es conocer y cumplir la normatividad de referencia a la actividad de la empresa. También es importante conocer los posibles efectos que puedan tener los residuos generados en cada uno de los procesos, con el fin de desarrollar e implementar mejores prácticas que disminuyan los niveles de contaminación y sean más amigables para el ambiente y las comunidades que puedan verse afectadas.
- Redactar el reglamento interno de trabajo, partiendo de una construcción colectiva que proteja y sancione las acciones de los colaboradores de la empresa. Este será realizado directamente por la gerencia y una vez esté listo será notificado a todos los que hagan parte de la empresa para que el reglamento tenga validez y tenga los efectos jurídicos pertinentes.
- Capacitar permanentemente a todos los colaboradores en temas relacionados con la legislación y el objeto social de la empresa, ética ciudadana y responsabilidad social, las mejores prácticas del trabajo individual y colectivo, cuidado personal y demás que mejoren la calidad de vida y generen compromiso con la empresa, familia, sociedad y ambiente.


Anexo B. Modelo de evaluación de proveedores Ferreoxi S.A.S.

		Dirección: Cr 29 No. 7-29 Barrio Ricaurte Teléfono(s): 360 00 84 / 360 57 36 Fax: 201 48 70 E-Mail: gerencia@ferreoxi.com																																									
Datos del Proveedor																																											
Razón Social/Nombre:	_____	Fecha de Evaluación:	_____																																								
NIT/C.C.:	_____																																										
Dirección:	_____																																										
Télefono(s):	_____																																										
Ciudad:	_____	Evaluación No.	0001																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Criterio</th> <th style="text-align: center;">Ponderación</th> <th style="text-align: center;">Puntos de (1 a 5) (5 es el más alto)</th> <th style="text-align: center;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td style="text-align: center;">0,20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones de pago</td> <td style="text-align: center;">0,20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td style="text-align: center;">0,15</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de distribución y entrega</td> <td style="text-align: center;">0,15</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio Pos Venta</td> <td style="text-align: center;">0,10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Garantías (soporte, exclusividad, legalidad)</td> <td style="text-align: center;">0,10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reconocimiento en el sector</td> <td style="text-align: center;">0,05</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fortaleza financiera y administrativa</td> <td style="text-align: center;">0,05</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Totales</td> <td style="text-align: center;">1,00</td> <td></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> </tbody> </table>				Criterio	Ponderación	Puntos de (1 a 5) (5 es el más alto)	Calificación	Precio	0,20			Condiciones de pago	0,20			Calidad	0,15			Capacidad de distribución y entrega	0,15			Servicio Pos Venta	0,10			Garantías (soporte, exclusividad, legalidad)	0,10			Reconocimiento en el sector	0,05			Fortaleza financiera y administrativa	0,05			Totales	1,00		
Criterio	Ponderación	Puntos de (1 a 5) (5 es el más alto)	Calificación																																								
Precio	0,20																																										
Condiciones de pago	0,20																																										
Calidad	0,15																																										
Capacidad de distribución y entrega	0,15																																										
Servicio Pos Venta	0,10																																										
Garantías (soporte, exclusividad, legalidad)	0,10																																										
Reconocimiento en el sector	0,05																																										
Fortaleza financiera y administrativa	0,05																																										
Totales	1,00																																										

Fuente: Adaptado de Heizer y Render. Principios de Administración de Operaciones. Pág. 447

Este modelo de evaluación es sencillo y puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa y requerimientos de compras. Además, el conjunto de estas evaluaciones le permitirá a la gerencia encontrar un grupo de proveedores potenciales para futuras alianzas estratégicas.


Anexo C. Modelo de orden de trabajo Ferreoxi S.A.S.

	Dirección: Cr 29 No. 7-29 Barrio Ricaurte Teléfono(s): 360 00 84 / 360 57 36 Fax: 201 48 70 E-Mail: gerencia@ferreoxi.com
Datos del Cliente	
Razón Social/Nombre: _____	Fecha de Recepción: _____
NIT/C.C.: _____	Hora de Recepción: _____
Dirección: _____	Orden de Trabajo No. <input type="text" value="0001"/>
Teléfono(s): _____	
Ciudad: _____	
Especificaciones: _____ _____	
Elaborado Por: _____	Aprobado Por: _____
Total Kilos: _____	

Fuente: Los Autores.


Esta orden de trabajo debe ser diligenciada por el asesor de ventas y entregada al responsable del servicio quien tendrá como obligación regresar este documento a facturación con el dato exacto del total de Kilos de lámina empleado para la realización del trabajo.

Anexo D. Formulario para la solicitud de personal Ferreoxi S.A.S.

		FORMULARIO PARA LA SOLICITUD DE PERSONAL
Responsable		
Solicitante		
Dirección		
Telefono/Celular		
E-mail		
Fecha		
Nombre del cargo		
Formacion académica		
Tareas a desempeñar		
Remuneración Nominal		
Edad		
Libreta de Conducir		
Tipo de contrato		
Horario		
Periodo a contratar		
Disponibilidad para viajar		
Competencias		
Otros		
Autoriza:		
Firma:		

Fuente: Los Autores.

Anexo E. Formato de entrevista Ferreoxi S.A.S.

		Formato de Entrevista	
Nombre:	<input type="text"/>	Puesto al que ingresa:	<input type="text"/>
Apellidos:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Fecha de nacimiento:	<input type="text"/>	Nombre del entrevistador:	<input type="text"/>
Estado civil	<input type="text"/>		
Habilidades Interpersonales			
La siguiente puntuación se debe calificar de 1 a 5, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor.			
	Puntuación	Comentarios	
Comunicación	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Trabajo en Equipo	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Liderazgo	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Motivación			
Auto motivación	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Nivel de energía	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Trabajo bajo presión	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Capacidades Personales			
Adaptabilidad	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Capacidad de resolver problemas	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	
Calificación total	<input type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	

Fuente: Los Autores.

Anexo F. Manual de inducción Ferreoxi S.A.S.

NOMBRE	
PUESTO DE TRABAJO	
DEPARTAMENTO	
CONTACTO DE GESTION HUMANA	
CAPACITADOR	

Contenido

- Definición inducción.
- Objetivos del programa de inducción.
- Cómo funciona el programa de inducción.
- Compromisos del capacitador.
- Compromisos del nuevo colaborador.

Inducción

Para Ferreoxi S.A.S. es importante darle la bienvenida a nuestra familia, caracterizada por valores de honestidad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, servicio al cliente y competitividad.

Objetivos

La sesión de hoy tiene como finalidad facilitar la adaptación de los nuevos empleados al puesto de trabajo, departamento y empresa, incentivando:

- Motivación laboral
- Sentido de pertenencia
- Compromiso con la empresa

Funcionamiento del Programa de Inducción

El programa de inducción será dirigido por el capacitador _____ seleccionado previamente por la gerencia para guiarlo en esta nueva etapa de éxito y ambición, explicándole el rol para el que fue contratado, contara con 1 mes de seguimiento por parte de esta persona, en la que no se sentirá presionado por objetivos ni a la deriva por labores encomendadas.

Recuerde que el contacto de gestión humana asignado lo ayudara a facilitar el proceso de ingreso.

Compromisos del Capacitador

Previamente el capacitador preparo y reviso para usted la mejor forma para realizar actividades de adaptación y está en la capacidad de responder cualquier inquietud que le surja en cuanto al rol para el que lo contrataron y lineamientos de la empresa a los cuales tendrá que adaptarse, sin embargo tenga en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué herramientas de protección personal necesitara para el desempeño de su trabajo?

¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

¿Cuáles son las personas con quien debe interactuar?

¿Cuáles son los objetivos a corto, largo y mediano plazo en la empresa?

¿Cuál será su Jefe inmediato?

¿Cuál es el conducto regular para la toma de decisiones que repercutan a la empresa?

Al tener claro el compromiso del capacitador usted estará en la capacidad de focalizarse en los objetivos y prioridades de la empresa.

Compromisos del Nuevo Colaborador

El nuevo colaborador se relacionara de la mejor forma con el capacitador, maximizando el tiempo que será usado en la jornada, apoyando las actividades para la adaptación al nuevo rol.

Los resultados de adaptarse serán satisfactorios solo si se aprovecha la jornada, en el caso de tener dudas acerca del direccionamiento estratégico de la empresa, lo podrá encontrar en la página web www.ferreoxi.com

Anexos de Agenda

Bienvenida a Ferreoxi S.A.S. y al área asignada.

Introducción al programa de inducción.

Tour por las oficinas y planta de producción.

Presentación del direccionamiento estratégico de Ferreoxi S.A.S.

Descripción del cargo en mención

Horarios y objetivos generales de su trabajo.

“Manual de inducción a Ferreoxi S.A.S.”, basado en el manual de la empresa Danone “Manual de Inducción de DASA”

Anexo G. Ficha técnica de descripción de cargo Ferreoxi S.A.S.



FICHA TECNICA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del cargo: _____

Departamento: _____

Fecha de Actualización de ficha: _____

Funciones del cargo: _____

Habilidades: _____

Equipos mínimos necesarios: _____

Nivel Académico Mínimo: Bachiller Tecnico Universitario Otros

Experiencia Mínima: _____

Fuente: Los Autores.

Anexo H. Balance General Ferreoxi S.A.S.

FERREOXI S.A.S. NIT. 800.189.115 - 2 BALANCE GENERAL

(Datos en miles de pesos colombianos)

ACTIVO	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011
Efectivo	13,887	127,233	200,535
Inversiones Temporales	101,266	101,266	101,266
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,459,762	2,033,768	1,752,662
Provisión Deudas Malas	0	0	0
Otros Deudores	245,286	462,840	663,887
Inventario de Mercancías	1,765,592	2,135,332	2,335,251
Otros Activos Corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,585,793	4,860,439	5,053,602
FIJO			
Terrenos	122,318	124,723	0
Edificios	486,349	756,660	1,214,380
Maquinaria y Equipo	557,401	557,401	598,433
Muebles y Enseres	24,785	24,785	32,905
Vehículos	131,782	131,782	199,602
Otros Activos Fijos	0	0	0
Activo Fijo Bruto	1,322,635	1,595,351	2,045,320
Depreciación Acumulada	279,110	388,867	569,277
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	1,043,525	1,206,485	1,476,043
OTROS ACTIVOS			
Inversiones Permanentes	0	0	0
Intangibles	0	0	0
Diferidos	0	0	0
Otros Activos	0	0	0
Valorizaciones	0	0	0
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0
TOTAL ACTIVO	4,629,318	6,066,924	6,529,645

PASIVO	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011
Obligaciones Bancarias M/L	867,510	965,586	1,786,642
Obligaciones Bancarias M/E	0	0	0
Proveedores	731,286	1,482,809	787,699
Pasivos Laborales	7,059	10,403	15,405
Impuestos por Pagar	277,911	360,507	422,415
Dividendos por Pagar	0	0	0
Acreedores Varios	588,214	36,738	161,287
Otros Pasivos Corrientes	0	13,350	2,266
	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,471,980	2,869,393	3,175,713
A LARGO PLAZO			
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/L	0	0	0
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/E	0	0	0
Pasivos Laborales L.P.	0	0	0
Préstamos de Socios	0	0	0
Bonos	0	0	0
Otros Pasivos a Largo Plazo	178,738	665,499	166,109
	0	0	0
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	178,738	665,499	166,109
TOTAL PASIVO	2,650,718	3,534,892	3,341,822
PATRIMONIO			
Capital	700,000	700,000	700,000
Reserva Legal	82,097	119,668	175,011
Otras Reservas	0	0	0
Revalorización del Patrimonio	209,190	209,190	209,190
Utilidades por Distribuir	611,606	949,742	1,447,830
Utilidades del Ejercicio	375,707	553,431	655,791
Valorizaciones	0	0	0
	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	1,978,600	2,532,031	3,187,822
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,629,318	6,066,924	6,529,645

Fuente: Ferreoxi S.A.S.

Anexo I. Estado de Resultados Ferreoxi S.A.S.

FERREOXI S.A.S.
NIT. 800.189.115 - 2
ESTADO DE RESULTADOS
(Datos en miles de pesos colombianos)

	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011
Ventas Brutas	6,727,594	10,316,127	11,803,093
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	0	0	0
Ventas Netas	6,727,594	10,316,127	11,803,093
Menos: Costo de Ventas	5,496,444	8,701,604	9,652,371
Inventarios de Mercancías	5,496,444	8,701,604	9,652,371
Más: Compras	0	0	0
Menos: Inventario Final	0	0	0
Utilidad Bruta	1,231,150	1,614,522	2,150,722
Gastos de Administración	661,824	804,341	1,130,762
Gastos de Ventas	0	0	0
Otros Gastos Operacionales	0	0	0
Utilidad Operacional	569,326	810,182	1,019,960
Gastos Financieros	140,640	117,395	132,226
Otros Ingresos	192,291	226,050	244,183
Otros Gastos	42,368	52,581	111,259
Corrección Monetaria	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	578,609	866,255	1,020,658
Provisión para Impuesto de Renta	202,902	312,824	364,867
Utilidad Neta	375,707	553,431	655,791

Fuente: Ferreoxi S.A.S.

Anexo J. Análisis Horizontal Ferreoxi S.A.S.

FERREOXI S.A.S.
NIT. 800.189.115 - 2
BALANCE GENERAL
ANALISIS HORIZONTAL
(Datos en miles de pesos colombianos)

ACTIVO	A 31/Dec/2009	B 31/Dec/2010	VARIACION B-A	C 31/Dec/2011	VARIACION C-B
Efectivo	14	127	113	201	73
Inversiones Temporales	101	101	0	101	0
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,460	2,034	574	1,753	-281
Provisión Deudas Malas	0	0	0	0	0
Otros Deudores	245	463	218	664	201
Inventario de Mercancías	1,766	2,135	370	2,335	200
	0	0	0	0	0
Otros Activos Corrientes	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,586	4,860	1,275	5,054	193
FIJO					
Terrenos	122	125	2	0	-125
Edificios	486	757	270	1,214	458
Maquinaria y Equipo	557	557	0	598	41
Muebles y Enseres	25	25	0	33	8
Vehículos	132	132	0	200	68
Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Activo Fijo Bruto	1,323	1,595	273	2,045	450
Depreciación Acumulada	279	389	110	569	180
	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	1,044	1,206	163	1,476	270
OTROS ACTIVOS					
Inversiones Permanentes	0	0	0	0	0
Intangibles	0	0	0	0	0
Diferidos	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Valorizaciones	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	4,629	6,067	1,438	6,530	463

PASIVO	A	B	VARIACION	C	VARIACION
	31/Dec/2009	31/Dec/2010	B-A	31/Dec/2011	C-B
Obligaciones Bancarias M/L	868	966	98	1,787	821
Obligaciones Bancarias M/E	0	0	0	0	0
Proveedores	731	1,483	752	788	-695
Dividendos por Pagar	7	10	3	15	5
Impuestos por Pagar	278	361	83	422	62
Pasivos Laborales	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	588	37	-551	161	125
Otros Pasivos Corrientes	0	13	13	2	-11
	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,472	2,869	397	3,176	306
A LARGO PLAZO					
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/L	0	0	0	0	0
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/E	0	0	0	0	0
Pasivos Laborales L.P.	0	0	0	0	0
Préstamos de Socios	0	0	0	0	0
Bonos	0	0	0	0	0
Otros Pasivos a Largo Plazo	178,738	665,499	486,761	166,109	-499,390
	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	178,738	665,499	486,761	166,109	-499,390
TOTAL PASIVO	2,650,718	3,534,892	884,174	3,341,822	-193,070
PATRIMONIO					
Capital	700,000	700,000	0	700,000	0
Reserva Legal	82,097	119,668	37,571	175,011	55,343
Otras Reservas	0	0	0	0	0
Revalorización del Patrimonio	209,190	209,190	0	209,190	0
Utilidades por Distribuir	611,606	949,742	338,137	1,447,830	498,088
Utilidades del Ejercicio	375,707	553,431	177,724	655,791	102,359
Valorizaciones	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	1,978,600	2,532,031	553,431	3,187,822	655,791
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,629,318	6,066,924	1,437,606	6,529,645	462,721

Fuente: Los Autores.

FERREOXI S.A.S.
NIT. 800.189.115 - 2
ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS HORIZONTAL
(Datos en miles de pesos colombianos)

	A	B	VARIACION	C	VARIACION
	31/Dec/2009	31/Dec/2010	B-A	31/Dec/2011	C-B
Ventas Brutas	6,727,594	10,316,127	3,588,533	11,803,093	1,486,967
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	0	0	0	0	0
Ventas Netas	6,727,594	10,316,127	3,588,533	11,803,093	1,486,967
Menos: Costo de Ventas	5,496,444	8,701,604	3,205,160	9,652,371	950,767
Inventarios de Mercancías	5,496,444	8,701,604	3,205,160	9,652,371	950,767
Más: Compras	0	0	0	0	0
Menos: Inventario Final	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	1,231,150	1,614,522	383,373	2,150,722	536,200
Gastos de Administración	661,824	804,341	142,517	1,130,762	326,421
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0
Otros Gastos Operacionales	0	0	0	0	0
Utilidad Operacional	569,326	810,182	240,856	1,019,960	209,779
Gastos Financieros	140,640	117,395	-23,245	132,226	14,831
Otros Ingresos	192,291	226,050	33,759	244,183	18,133
Otros Gastos	42,368	52,581	10,213	111,259	58,678
Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	578,609	866,255	287,646	1,020,658	154,402
Provisión para Impuesto de Renta	202,902	312,824	109,922	364,867	52,043
Utilidad Neta	375,707	553,431	177,724	655,791	102,359

Fuente: Los Autores.

Anexo K. Análisis Vertical Ferreoxi S.A.S.

FERREOXI S.A.S.
NIT. 800.189.115 - 2
ANALISIS VERTICAL
BALANCE GENERAL
(Datos en miles de pesos colombianos)

ACTIVO	12/31/2009	%	12/31/2010	%	12/31/2011	%
Efectivo	13,887	0.30	127,232,827	2.10	200,535	3.07
Inversiones Temporales	101,266	2.19	101,265,900	1.67	101,266	1.55
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,459,762	31.53	2,033,768,470	33.52	1,752,662	26.84
Provisión Deudas Malas	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Otros Deudores	245,286	5.30	462,840,077	7.63	663,887	10.17
Inventario de Mercancías	1,765,592	38.14	2,135,331,554	35.20	2,335,251	35.76
Otros Activos Corrientes	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,585,793	77.46	4,860,438,828	80.11	5,053,602	77.39
FIJO						
Terrenos	122,318	2.64	124,723	2.06	0	0.00
Edificios	486,349	10.51	756,660	12.47	1,214,380	18.60
Maquinaria y Equipo	557,401	12.04	557,401	9.19	598,433	9.16
Muebles y Enseres	24,785	0.54	24,785	0.41	32,905	0.50
Vehículos	131,782	2.85	131,782	2.17	199,602	3.06
Otros Activos Fijos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Activo Fijo Bruto	1,322,635	28.57	1,595,351	26.30	2,045,320	31.32
Depreciación Acumulada	279,110	6.03	388,867	6.41	569,277	8.72
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	1,043,525	22.54	1,206,485	19.89	1,476,043	22.61
OTROS ACTIVOS						
Inversiones Permanentes	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Intangibles	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Diferidos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Otros Activos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Valorizaciones	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL ACTIVO	4,629,318	100.00	6,066,924	100.00	6,529,645	100.00

PASIVO	12/31/2009	%	12/31/2010	%	12/31/2011	%
Obligaciones Bancarias M/L	867,510	18.74	965,586	15.92	1,786,642	27.36
Obligaciones Bancarias M/E	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Proveedores	731,286	15.80	1,482,809	24.44	787,699	12.06
Dividendos por Pagar	7,059	0.15	10,403	0.17	15,405	0.24
Impuestos por Pagar	277,911	6.00	360,507	5.94	422,415	6.47
Pasivos Laborales	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Acreedores Varios	588,214	12.71	36,738	0.61	161,287	2.47
Otros Pasivos Corrientes	0	0.00	13,350	0.22	2,266	0.03
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,471,980	53.40	2,869,393	47.30	3,175,713	48.64
A LARGO PLAZO						
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/L	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/E	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Pasivos Laborales L.P.	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Préstamos de Socios	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Bonos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Otros Pasivos a Largo Plazo	178,738	3.86	665,499	10.97	166,109	2.54
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	178,738	3.86	665,499	10.97	166,109	2.54
TOTAL PASIVO	2,650,718	57.26	3,534,892	58.26	3,341,822	51.18
PATRIMONIO						
Capital	700,000	15.12	700,000	11.54	700,000	10.72
Reserva Legal	82,097	1.77	119,668	1.97	175,011	2.68
Otras Reservas	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Revalorización del Patrimonio	209,190	4.52	209,190	3.45	209,190	3.20
Utilidades por Distribuir	611,606	13.21	949,742	15.65	1,447,830	22.17
Utilidades del Ejercicio	375,707	8.12	553,431	9.12	655,791	10.04
Valorizaciones	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL PATRIMONIO	1,978,600	42.74	2,532,031	41.74	3,187,822	48.82
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,629,318	100.00	6,066,924	100.00	6,529,645	100.00

Fuente: Los Autores.

FERREOXI S.A.S.
NIT. 800.189.115 - 2
ANALISIS VERTICAL
ESTADO DE RESULTADOS
(Datos en miles de pesos colombianos)

ESTADO DE RESULTADOS	12/31/2009	%	12/31/2010	%	12/31/2011	%
Ventas Brutas	6,727,594	100.00	10,316,127	100.00	11,803,093	100.00
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Ventas Netas	6,727,594	100.00	10,316,127	100.00	11,803,093	100.00
Menos: Costo de Ventas	5,496,444	81.70	8,701,604	84.35	9,652,371	81.78
Inventarios de Mercancías	5,496,444	81.70	8,701,604	84.35	9,652,371	81.78
Más: Compras	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Menos: Inventario Final	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Utilidad Bruta	1,231,150	18.30	1,614,522	15.65	2,150,722	18.22
Gastos de Administración	661,824	9.84	804,341	7.80	1,130,762	9.58
Gastos de Ventas	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Otros Gastos Operacionales	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Utilidad Operacional	569,326	8.46	810,182	7.85	1,019,960	8.64
Gastos Financieros	140,640	2.09	117,395	1.14	132,226	1.12
Otros Ingresos	192,291	2.86	226,050	2.19	244,183	2.07
Otros Gastos	42,368	0.63	52,581	0.51	111,259	0.94
Corrección Monetaria	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Utilidad Antes de Impuestos	578,609	8.60	866,255	8.40	1,020,658	8.65
Provisión para Impuesto de Renta	202,902	3.02	312,824	3.03	364,867	3.09
Utilidad Neta	375,707	5.58	553,431	5.36	655,791	5.56

Fuente: Los Autores.

Anexo L. Estado de Fuentes y Usos Ferreoxi S.A.S.

FERREOXI S.A.S.
NIT. 800.189.115 - 2
ESTADO DE FUENTES Y USOS
A DICIEMBRE 31 DE 2011
(Datos en miles de pesos colombianos)

	12/31/2011	
	FUENTES	USOS
ACTIVO		
Efectivo	0	73,302
Inversiones Temporales	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales	281,106	0
Provisión Deudas Malas	0	0
Otros Deudores	0	201,047
Inventario de Mercancías	0	199,920
Otros Activos Corrientes	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	281,106	474,269
FIJO		
Terrenos	124,723	0
Edificios	0	457,720
Maquinaria y Equipo	0	41,031
Muebles y Enseres	0	8,120
Vehículos	0	67,820
Otros Activos Fijos	0	0
	0	0
Depreciación Acumulada	180,411	0
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	305,134	574,691
OTROS ACTIVOS		
Inversiones Permanentes	0	0
Intangibles	0	0
Diferidos	0	0
Otros Activos	0	0
Valorizaciones	0	0
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0
TOTAL ACTIVO	586,240	1,048,961

PASIVO	12/31/2011	
	FUENTES	USOS
Obligaciones Bancarias M/L	821,056	0
Obligaciones Bancarias M/E	0	0
Proveedores	0	695,110
Dividendos por Pagar	5,002	0
Impuestos por Pagar	61,908	0
Pasivos Laborales	0	0
Acreeedores Varios	124,548	0
Otros Pasivos Corrientes	0	11,084
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,012,514	706,194
A LARGO PLAZO		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/L	0	0
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/E	0	0
Pasivos Laborales L.P.	0	0
Préstamos de Socios	0	0
Bonos	0	0
Otros Pasivos a Largo Plazo	0	499,390
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	499,390
TOTAL PASIVO	1,012,514	1,205,584
PATRIMONIO		
Capital	0	0
Reserva Legal	0	0
Otras Reservas	0	0
Revalorización del Patrimonio	0	0
Utilidades por Distribuir	0	0
Utilidades del Ejercicio	655,791	0
Valorizaciones	0	0
Reparto de Utilidades	0	0
TOTAL PATRIMONIO	655,791	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,668,305	1,205,584
GRAN TOTAL FUENTES	2,254,545	
GRAN TOTAL USOS		2,254,545

Fuente: Los Autores.

Anexo M. Estado de Flujo de Efectivo Ferreoxi S.A.S.

FERREOXI S.A.S	
NIT. 800.189.115 - 2	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
(Datos en miles de pesos colombianos)	
	2011
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Utilidad del periodo(según estado de resultados)	655.791
Partidas que no afectan el patrimonio	
(+)Depreciaciones	180.411
(+)Amortizaciones	0
(+)Provisiones	0
(+)pérdida método de participación	0
(+/-) Utilidad o perdida en Propiedad, planta y equipo	0
(+/-) Ajustes por inflación Cuentas de Balance	0
(+/-) Otros	0
Total efectivo generado en actividades de operación	836.201
Cambio en activos y pasivos operacionales:	
(+) Cuentas por cobrar	131.350
(-) Inventarios	-199.920
(-) Anticipos impuestos	-51.291
(+/-) Ordenes de compra por utilizar	0
(+/-) Obligaciones financieras	0
(-) Proveedores	-695.110
(+) Cuentas por Pagar	124.548
(+) Obligaciones laborales	5.002
(+) Impuesto gravámenes y tasas por pagar	61.908
(-) Otros- Acreedores varios	-11.084
Sub-total	-634.597
Flujo de efectivo neto en actividades de operación	201.605
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
(-) Compra de Propiedades,planta y equipo	-449.968
(+/-) Derechos	0
(+/-) Diferidos	0
Flujo de efectivo neto en actividades de Inversión	-449.968

ACTIVIDADES DE FINANCIACION

(+) Aumento de capital social	0
(+) Nuevas Obligaciones	321.666
(-) Pago de obligaciones Financieras	0
(-) Pago de dividendos	0
Flujo de Efectivo Neto en A ctividades de Financiación	321.666
Aumento neto(o disminución) del efectivo	73.302
Efectivo al comienzo del año	127.233
Efectivo al final del año	200.535

Fuente: Los Autores

Anexo N. Tabla de actuación para el Direccionamiento Estratégico

No	Etapas	Actividades	Duración (Días)	Responsable	Costos	Beneficios
1	Formulación de la Estrategia	Declaración de la visión y misión	3	Gerencia y Jefes de Área	\$ 25.000,00	Distingue la empresa de otras similares, sirven como punto focal para orientar mejor las acciones y hacer frente a las adversidades ya que los miembros de la empresa tienen claro cuál es propósito básico.
		Establecer y divulgar los valores corporativos	3		\$ 25.000,00	Establece las normas o principios de conducta apropiadas para las actividades laborales diarias. Conlleva a aprender a identificar los diferentes valores de las diversas personas y a respetarlos. Representan la fortaleza moral para la realización de las acciones.
		Realizar auditorías externas	10	Comité Asignado, Gerencia y Jefes de Área	\$ 50.000,00	Permite identificar las variables clave externas, que puedan influir en la empresa u ofrecer respuestas factibles para la formulación de estrategias.
		Realizar auditorías internas	10	Comité Asignado, Gerencia y Jefes de Área	\$ 50.000,00	Permite identificar factores claves internos (fortalezas y debilidades) que han condicionado el desempeño pasado y actual de una organización en su funcionamiento y operación.
		Establecer objetivos a largo plazo	3	Gerencia y Jefes de Área	\$ 25.000,00	Establecen las bases para organizar las actividades de la empresa y señala la dirección de esta para lograr la visión propuesta.
		Comunicar a todos los miembros de la empresa los resultados de las auditorías	1	Asistente Administrativa	\$ 25.000,00	Permite el completo y oportuno conocimiento de la información por parte de los participantes que trabajaran en la generación y selección de estrategias.
		Listar y analizar la declaración de la misión y los resultados de las auditorías internas y externas	1	Gerencia, Jefes de Área y Comités	\$ 25.000,00	Permite cristalizar en la mente de los participantes, posibles estrategias para el bien de la empresa.
		Utilizar la herramienta Matriz FODA para la generación de estrategias	5	Gerencia, Jefes de Área y Comités	\$ 25.000,00	Desarrollar cuatro tipos de estrategias alternativas viables (FO, DO, FA y DA), teniendo en cuenta el análisis analítico e intuitivo.
		Determinar el grado de prioridad de las mejores estrategias	2	Gerencia, Jefes de Área y Comités	\$ -	Implementar las estrategias con mayor grado de prioridad e impacto en la gestión administrativa y de operaciones de la empresa.
2	Implementación de la Estrategia	Establecer objetivos anuales	3	Jefes de Área	\$ 25.000,00	Permiten vigilar el proceso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo, establecen bases para la asignación de recursos y las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.
		Definir la estructura de la empresa	3	Gerencia	\$ 25.000,00	Facilita el seguimiento estratégico de la empresa y de las estrategias, impone de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas. También establecen bases para la asignación de recursos.
		Manejo de la resistencia al cambio	295*	Gerencia	\$ -	Promueve la aceptación y asimilación por parte de la gerencia y los empleados, de los cambios necesarios para la implementación de las nuevas estrategias. Da espacio a una empresa con rápida adaptación a los cambios.
3	Evaluación de la Estrategia	Elaborar indicadores de gestión	5	Gerencia y Jefes de Área	\$ 25.000,00	Planificar, presupuestar, controlar (hacer seguimiento) y evaluar las estrategias, acciones y resultados de un departamento o de la empresa en general.
TOTAL					\$ 325.000,00	

* No. Aprox. de días hábiles de trabajo en Ferreoxi S.A.S. - El manejo de la resistencia al cambio debe ser parte de la cultura organizacional.

Nota: Se asume que las actividades pueden ser desarrolladas en forma simultanea

Fuente: Los Autores

Anexo O. Tabla de actuación para la Gestión de Producción

No	Decisión	Actividades	Duración (Días)	Responsable	Costos	Beneficios
1	Diseñar los servicios	Analizar los procesos actuales e identificar los "momentos de verdad"	15	Jefe de Operaciones y Asistente	\$ -	Identificar los llamados "momentos de verdad" permite diseñar servicios que cumplan o superen las expectativas de los clientes.
		Realizar documentos: "Instrucciones de trabajo"			\$ 100.000	Proporcionar documentos con las directrices de una tarea específica a los colaboradores, aumenta la probabilidad de ofrecer un buen servicio a los clientes.
2	Iniciación en la Administración de la Calidad Total (TQM):	Implementación filosofía: "Mejora Continua"	295*	Jefe de Operaciones, Asistente y Colaboradores de Bodega	\$ 200.000	La filosofía de "mejora continua" dará paso a la cultura "todo trabajo puede ser mejorado", incentivando a los colaboradores a buscar las mejores prácticas para cada proceso, permitiendo la realización de estándares de calidad que más adelante den como resultado la certificación en estándares internacionales como ISO 9000, ISO 14000, entre otros.
		Implementación filosofía: "Justo a tiempo"			\$ 200.000	La filosofía de "justo a tiempo" eliminará el desperdicio, trabajo repetido y dará solución al almacenamiento del inventario.
		Realizar diagramas de flujo para cada uno de los procesos			\$ 25.000	Herramientas como los "diagramas de flujo" permitirá la mejora del servicio prestado mediante la identificación de actividades que generan valor, que deben ser mejoradas o eliminadas.
3	Análisis y diseño de los procesos	Convertir los diagramas de flujos en "gráficas de función de tiempo" o "mapas de procesos"	5	Jefe de Operaciones y Asistente	\$ 25.000	Mejorar los diagramas de flujo realizados anteriormente mediante la asignación de tiempos (mapeo de procesos), permite identificar con exactitud los desperdicios, pasos extra, duplicidades y demoras en los procesos y a partir de estos, realizar rediseños en los procesos, que se traduzcan en mejoras sustanciales para la prestación de los servicios, ya sea en tiempo, personas, instalaciones y/o materiales.
4	Planeación de la capacidad	Establecer la producción esperada y la capacidad requerida para lograr un plan de producción o un pedido específico	3	Jefe de Operaciones e Ingeniero Industrial	\$ 1.500.000	Permite establecer la producción esperada y/o la capacidad requerida para lograr un plan de producción o un pedido específico y con base en estos resultados seleccionar la(s) mejor(es) alternativa(s) para ajustar la capacidad de la empresa a la demanda.
5	Estrategia de mantenimiento preventivo	Implementación de mantenimiento preventivo para la maquinaria y herramientas	52	Colaboradores de Bodega	\$ 1.040.000	Prever las fallas de la maquinaria y herramientas con el fin de mantener el buen funcionamiento de los sistemas, evitar pérdida de clientes y dinero, inactividad de los colaboradores, desperdicios y en situaciones catastróficas pérdida de vidas humanas.
6	Sistema de información para la gestión de producción	Incluir el módulo de producción al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Proveedor del Sistema ERP, Gerencia, Jefe de Operaciones y Asistente	\$ 650.000	Permite la sincronización entre los inventarios, la capacidad y el tamaño de la demanda y, para estas dos últimas proporcionar cifras confiables en tiempo real para su correcta estimación.
TOTAL					\$ 3.740.000	

* No. Aprox. de días hábiles de trabajo en Ferreoxi S.A.S. - La implementación de las filosofías de "mejora continua" y "justo a tiempo" debe ser constante.

** El valor correspondiente al módulo de producción es un estimado promedio de acuerdo a la propuesta económica del proveedor - Sigsys LTDA.

Nota: Se asume que las actividades pueden ser desarrolladas en forma simultanea

Fuente: Los Autores

Anexo P. Tabla de actuación para la Logística

No	Actividad	Tareas	Duración (Días)	Responsable	Costos	Beneficios
1	Iniciación en la Integración de la Cadena de Suministro	Implementación de un modelo de evaluación de proveedores	5	Gerencia y Responsables de Compras y Logística	\$ 100.000	La implementación de un modelo de evaluación de proveedores, le permitirá a la gerencia de la empresa comparar y seleccionar los proveedores de manera objetiva, que se ajusten a sus necesidades y requerimientos y con los cuales se puedan establecer relaciones de largo plazo basadas en la confianza y beneficio de las partes.
		Evaluar si es apropiado para la empresa la creación de alianzas estratégicas	295*	Gerencia	\$ 1.500.000	Permite determinar si la alianza es una estrategia apropiada para la empresa. Cuando esta sea conveniente, permitirá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza y la forma como esta debe ser introducida.
		Elegir el(los) proveedores para establecer alianzas				Le permitirá a la gerencia identificar el(los) proveedores más adecuados para iniciar un proceso de integración y/o alianza. Asimismo evita invertir esfuerzos en relaciones no deseables para la empresa.
		Construir alianza(s) estratégica(s)				Permite identificar cuáles actividades de la cadena de valor son eficientes y susceptibles con el fin de distribuirlas entre la empresa y el(los) socio(s) y así maximizar la eficiencia o alcanzar algún tipo de sinergia.
		Determinar la estructura de la alianza				La estructura de la alianza permite la consecución de los objetivos estratégicos y operativos, el acceso a la información y su control. Además, permite la adaptación a los cambios tecnológicos y a las modificaciones de la estrategia de la empresa.
		Formalizar el acuerdo				Mediante un contrato se formaliza y establecen las cuestiones fundamentales de la negociación, entre esos, los beneficios, los procedimientos y los sistemas de incentivos y control.
2	Administración de Inventarios	Incluir el módulo de inventarios al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Proveedor del Sistema ERP, Gerencia y Responsable de la Logística	\$ 650.000	Permite administrar de forma eficiente la información de los inventarios, establecer costos, definir presupuestos, hacer seguimiento, obtener información en tiempo real, entre otros.
		Realizar un conteo físico del inventario	10	Responsable de la Logística, Asistente y Colaboradores de bodega	\$ 100.000	Determinar la situación actual de los inventarios, obtener número de referencias, unidades de medidas y "saldos iniciales" para el sistema con el fin de establecer un punto de partida para el manejo y seguimiento de los mismos en el tiempo.
		Registrar saldos iniciales, entradas y salidas de inventarios	90	Asistentes de áreas	\$ -	Establecer un punto de partida para el futuro control de los inventarios y mantener actualizado el sistema con el fin de contar con información veraz y real en cualquier momento.
		Implementar órdenes de trabajo para la prestación de servicios de corte y/o doblez	5	Gerencia, Jefe de Operaciones y Responsable de la Logística	\$ 100.000	Determinar de manera precisa las unidades o kilos de láminas empleados en la prestación del servicio.
		Realizar conteos cíclicos	8	Responsable de la Logística, Asistente y Colaboradores de bodega	\$ 100.000	Permite alcanzar la precisión en los saldos de inventarios, mediante la verificación de los saldos de conteo de inventarios físicos vs los saldos del sistema e identificar las inconsistencias para rastrear sus causas y tomar acciones correctivas.
		Realizar análisis ABC para el inventario	3	Responsable de Logística y Asesor de Sistema ERP	\$ 25.000	Determinar la clasificación de los productos del inventario para determinar políticas y controles.

2	Administración de Inventarios	Establecer políticas para la administración de los inventarios	30	Gerencia y Responsable de Logística	\$ 25.000	Elevar el rendimiento de la inversión sobre los inventarios y dar una adecuada administración de los mismos tomando como punto de partida el análisis ABC.
		Identificar y capacitar responsable del manejo del inventario	90	Gestión Humana y Responsable de Logística	\$ 1.800.000	Disminuir o eliminar malas prácticas que puedan estar incidiendo en faltantes, errores o descuidos.
3	Implementación de un Modelo de Inventarios para Demanda Independiente	Establecer costos de mantener inventarios, de ordenar y de preparación	5	Gerencia y responsables de inventarios y logística	\$ -	Permite determinar el costo total real que representa para la empresa mantener sus inventarios almacenados en el tiempo. También estimar cuánto le cuesta a la empresa colocar una orden para la compra de productos y preparar su maquinaria para realizar la prestación de un servicio.
		Implementación del Modelo básico de la cantidad económica a ordenar (EOQ)	2	Responsables de compras y logística	\$ -	Permite controlar y administrar los inventarios de tal manera que no se presenten faltantes o sobrantes de mercancía, esto aumentara la rotación y reducirá el costo de mantener los inventarios en la bodega. El modelo EOQ es robusto, es decir, que proporciona respuestas satisfactorias incluso con variaciones sustanciales en sus parámetros. Si las estimaciones de la demanda, el costo de ordenar y el costo de mantener presentan altos márgenes de error, estas variables no costaran mucho en el costo total de los inventarios.
		Incluir un módulo de compras al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	3	Proveedor del Sistema ERP y Gerencia	\$ 650.000	Soportar las decisiones y actividades de apoyo del plan de compras, tales como, generación de órdenes de compra, autorizaciones, recepción de mercancías, relación con los módulos de inventarios y contabilidad, suministrando en tiempo real información a todos los miembros de la empresa y de esta manera facilitando las transacciones del negocio.
4	Plan Maestro de Almacenamiento	Evaluar la distribución actual de las oficinas, ventas y bodega	5	Ingeniero Industrial y Responsable de Logística	\$ 2.500.000	Permite identificar las fallas y/o errores existentes en la distribución del espacio equipos, materiales, información y puestos de trabajo en aras de corregirlas y alcanzar una distribución eficiente.
		Priorizar cambios, asignar tiempos y recursos	2	Ingeniero Industrial y Responsable de Logística		Una vez sean identificados los cambios por realizar, se debe determinar el orden en que estos serán implementados, así como también el tiempo y los recursos destinados para cada uno con el fin de hacer un estricto seguimiento de los mismos y evitar que las actividades cotidianas se vean afectadas.
		Implementar cambios: Re distribución de las oficinas, ventas y bodega	15	Responsable de Logística y Colaboradores de Bodega	\$ 2.500.000	El correcto diseño de las instalaciones permite una mejor utilización del espacio, equipos, materiales y personas. Representa un ambiente adecuado de trabajo donde los colaboradores presentan un mejor ánimo y las condiciones de trabajo son más seguras, así como también un espacio más adecuado para la interacción con los clientes.
5	Plan de Recursos de Distribución	Diseño de rutas de vehículos/Capacitación del responsable de la logística	90	Responsable de Logística	\$ 1.800.000	Identificar rutas menos costosas, más rápidas, ahorrar combustible y desgaste del vehículo, reducir al máximo el tiempo o la distancia total recorrida, para realizar las entregas de los pedidos en el momento que el cliente lo solicita.
		Capacitación a los colaboradores de la bodega y conductores	5	Responsable de Logística	\$ 100.000	La capacitación a los responsables de distribución de los productos a los cliente, permite la fácil comprensión y aceptación del diseño de ruta(s) propuesto por el responsable de la logística, así como también, la participación y generación de ideas para mejorar las rutas ya existentes y los métodos de almacenamiento los productos y carga de los vehículos.

6	Diseño de Indicadores Logísticos	Diseño y selección de indicadores logísticos	5	Gerencia y Responsable de Logística	\$ 25.000	Permite la implementación exitosa del plan maestro de logística, medir el nivel del servicio al cliente con base en cada una de las actividades logísticas y la toma de decisiones correctivas en caso de que los resultados estén alejados de los objetivos propuestos.
TOTAL					\$ 11.975.000	

* No. Aprox. de días hábiles de trabajo en Ferreoxi S.A.S. - La creación de alianzas estratégicas con proveedores puede tardar un año o más tiempo.

** Los valores correspondientes a los módulos de inventarios y compras son un estimado promedio de acuerdo a la propuesta económica del proveedor.

Nota: Se asume que las actividades pueden ser desarrolladas en forma simultanea

Fuente: Los Autores

Anexo Q. Tabla de actuación para la Gestión Humana

No	Actividad	Tareas	Duración (Días)	Responsable	Costos	Beneficios
1	Seleccionar y contratar una persona encargada de la gestión humana de la empresa	Contratar a una persona con capacidades de liderazgo que sea el ente principal de la ejecución de los planes de mejoramiento de gestión humana	1	Gerencia y Asistente administrativa	\$ 1.225.650,00	Los beneficios de contratar a una persona encargada del área de gestión humana facilitará el manejo del personal, incentivando factores motivacionales, de crecimiento y capacitación.
2	Definición y divulgación del sistema de finalidades de gestión humana.	Definición misión, visión y valores de gestión humana	2	Gerencia y Responsable de Gestión Humana	\$ 25.000,00	La definición del sistema de finalidades traerá como beneficio el planteamiento de objetivos claros y definidos de la gestión humana.
		Realizar reuniones continuas y cortas en donde se comunique a todo el personal el funcionamiento y apoyo que brindara gestión humana	5	Responsable de Gestión Humana	\$ 200.000,00	La divulgación del sistema de finalidades para la gestión humana, hará que todos los colaboradores conozcan el área que apoyara cualquier proceso o inquietud relacionado con contratación, capacitación, sanciones y divulgación de oportunidades de crecimiento.
3	Aplicación del proceso de selección, contratación e inducción propuesto	Realizar convocatorias internas y externas para nuevas vacantes	2	Responsable de Gestión Humana	\$ 50.000,00	Realizar una convocatoria interna y externa de nuevas vacantes por medio de la página web, periódicos y revistas del sector que permitan a la gerencia y al departamento solicitante tener múltiples opciones para elegir al candidato final.
		Cambio en la forma de contratación de nuevos colaboradores	1	Gerencia y Responsable de Gestión Humana	\$ 25.000,00	La correcta contratación de un nuevo colaborador traerá como beneficio a Ferreoxi S.A.S. la legalidad en las relaciones laborales entre la empresa y los nuevos miembros.
		Inducción a nuevos colaboradores	1	Responsables del área contratante y Gestión Humana	\$ 100.000,00	La inducción para los nuevos colaboradores de Ferreoxi S.A.S. propiciara que la cultura organizacional sea adoptada de la forma esperada.
4	Actividades de Recreación y Motivación	Planeación y ejecución de actividades de motivación	1	Gerencia y Responsable de Gestión Humana	\$ 7.969.000,00	Los empleados motivados trabajan con más compromiso y rendimiento, por lo tanto la elaboración de estas actividades harán que el resultado del trabajo de cada colaborador sea de mayor calidad y por ende genere clientes satisfechos para la empresa.
5	Descripción de cargos	Elaboración de descripción de cargos	7	Psicólogo externo y Responsable de Gestión Humana	\$ 2.000.000,00	La descripción de cargos beneficiara a todos los empleados, ya que será posible identificar la probabilidad de pasar de un puesto a otro, además tener claras las tareas y obligaciones de cada cargo por medio de una ficha técnica planteada.
6	Políticas Disciplinarias	Elaboración de las políticas disciplinarias	10	Gerencia y Responsable de Gestión Humana	\$ 50.000,00	La implantación de un plan de políticas disciplinarias propiciara que todo el personal de Ferreoxi SAS este regido por reglas y sea sancionado por los errores que se cometen, con la finalidad de evitar los mismos.
7	Sistema de información para la Gestión Humana	Incluir el módulo de nómina al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Responsable de Gestión Humana	\$ 650.000,00	La implementación de un sistema de información traerá como beneficio la trazabilidad de la información por empleado que registre fechas de ingreso, salario promedio, valores de compensación anual, objetivos propuestos y el cumplimiento de los mismos.
TOTAL					\$ 12.294.650,00	

** El valor correspondiente al módulo de nómina es un estimado promedio de acuerdo a la propuesta económica del proveedor - Sigesys LTDA.

Nota: Se asume que las actividades pueden ser desarrolladas en forma simultanea

Fuente: Los Autores.

Anexo R. Tabla de actuación para la Gestión Financiera

No	Tarea	Actividades	Duración (Días)	Responsable	Costos	Beneficios
1	Establecimiento de relaciones internas	Establecer relaciones internas entre los usuarios de las áreas de la empresa de la información financiera	5	Gerencia y Representante de cada área	\$ 25.000,00	Permitirá establecer y documentar la utilidad de la gestión financiera y la importancia que tiene la comunicación de esta información a los diferentes miembros de la empresa.
2	Establecimiento de relaciones externas	Establecer relaciones con los usuarios externos de la información financiera	5	Gerencia y Revisor Fiscal	\$ 50.000,00	El establecimiento de las relaciones del área de gestión financiera con entes externos permitirá determinar la importancia que tiene para el entorno la información actualizada y real. Además trae beneficios directos para Ferreoxi S.A.S., tales como mayor financiación, respaldo y reconocimiento en los sectores financieros, jurídicos y legales.
3	Elaboración e implementación de Informes Financieros	Creación de balance general comparativo por periodo contable	1	Contador/Revisor Fiscal	\$ 10.000,00	La creación del balance general comparativo permitirá evidenciar de manera más sencilla la información sobre los cambios presentados en el capital de trabajo y los movimientos de la empresa en cuanto a fuentes y usos de recursos que han sido empleados para la ejecución de las actividades de Ferreoxi S.A.S.
		Creación del estado de flujos de efectivo	1	Contador/Revisor Fiscal	\$ 10.000,00	La creación del estado de flujos de efectivo permitirá a la empresa analizar las entradas y las salidas de efectivo discriminadas de acuerdo a su origen, que traerá como beneficio el control estricto de estos flujos.
4	Establecimiento de actividades claves para el correcto funcionamiento de la gestión financiera	Planteamiento de políticas de inversión	1	Gerencia y Revisor Fiscal	\$ 25.000,00	Permitirá a Ferreoxi S.A.S. identificar los flujos y la pertinencia de las inversiones con la capacidad de conservar su valor.
		Planteamiento de políticas de financiación	1	Gerencia y Revisor Fiscal	\$ 25.000,00	Establecer políticas adecuadas de financiamiento dará opción a la gerencia de elegir las mejores fuentes y formas de financiación para no incurrir en altos gastos financieros.
5	Sistemas de Información para la Gestión Financiera	Incluir el módulo de contabilidad al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 650.000,00	La empresa tendrá como beneficio la administración eficiente de la información para su análisis desde el punto financiero y contable.
		Incluir el módulo de CXC al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 650.000,00	Información real, de fácil manejo para el análisis del comportamiento de los clientes, así como también para la recuperación rápida de la cartera y seguimiento de las actividades de cobro.
		Incluir el módulo de CXP al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 650.000,00	Administrar de forma correcta la información de los proveedores y terceros con quienes la empresa vaya adquiriendo compromisos. Realizar seguimiento de las condiciones de las obligaciones adquiridas para efectuar los pagos a tiempo y evitar sanciones económicas y/o legales por incumplimiento de términos.
		Incluir el módulo de Ventas al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 650.000,00	Administrar eficientemente la información desde el punto de vista comercial y logístico, definir la parametrización de información de clientes y vendedores, manejar diferentes listas de precios y realizar seguimiento a los descuentos permitidos y autorizados por la gerencia.
		Incluir el módulo de Caja y Bancos al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 650.000,00	Administrar la tesorería, arrojando informes para pagos y recaudos. Además tener un control preciso del flujo de caja.
		Incluir el módulo de Presupuestos al sistema ERP de la empresa y capacitar a los responsables de su manejo	90	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 650.000,00	Permite diseñar informes financieros de acuerdo con las necesidades financieras de la gerencia, este hace análisis porcentuales periodo a periodo que permiten evaluar las diferencias entre los mismos.

6	Procesos de Gestión Financiera	Diseño del flujo grama del área de gestión financiera	3	Gerencia y Responsable de la Gestión Financiera	\$ 25.000,00	Permitira a Ferreoxi S.A.S. la creación de sistemas de control y rutas de los procesos de toma de decisiones y almacenamiento de información para formular y evaluar proyectos de inversión, formas de financiamiento y programación de pagos entre otras actividades del área.
TOTAL					\$ 4.070.000,00	

** Los valores correspondientes a los módulos propuestos para la gestión financiera son un estimado promedio de acuerdo a la propuesta económica del proveedor.

Nota: Se asume que las actividades pueden ser desarrolladas en forma simultanea

Fuente: Los Autores.

Anexo S. Propuesta Proveedor Sistema ERP ADCI

Bogotá D.C., 11 de abril de 2012

Señores:
FERREOXI S.A.S.
Atentamente,
Sra. Claudia Higuera
Ciudad

Conscientes de las nuevas necesidades que a nivel de informática impone la tecnología en el mercado; presentamos a su consideración nuestro producto **ERP-ADCI (Administrador Contable Integrado)** para utilizarlo como herramienta base para la sistematización de su empresa en las áreas contable, comercial, financiera, productiva y administrativa en forma integral.

Nuestro software es producido con capital y tecnología 100% colombiano, cuenta con los módulos necesarios para un eficiente funcionamiento y administración de las empresas del sector privado.

Estamos enviando un breve resumen de información acerca de nuestro software donde encontrará la descripción de los módulos y sus características.

Para mayor información comunicarse en la ciudad de Bogotá al teléfono 6129777 o escribir a la dirección sigesys@hotmail.com.

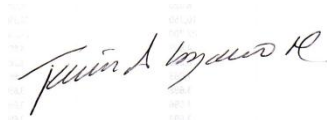
Queremos contarnos entre sus colaboradores en este proyecto que dará inicio a una nueva etapa en su organización ofreciendo nuestra experiencia y apoyo para el logro de los objetivos.

Nuestro departamento de investigación está en continuo desarrollo manteniendo el sistema actualizado con las últimas normas vigentes y siempre atentos a la evolución de la tecnología, lo que nos permite brindar un producto de excelente calidad.

Estaremos atentos a resolver cualquier duda o aclaración que estimen conveniente.

Sin otro particular

Cordialmente,



JESUS ALFONSO LOZANO MENDOZA

ASESOR DE SISTEMAS

TRAYECTORIA

SIGESYS LTDA. Empresa colombiana con capital colombiano, creada desde 1993, compuesta por personal idóneo, con ingenio y dispuestos a producir software que se adapte al cambiante mundo de la tecnología y de la administración.

Nuestro objetivo primordial es mantener actualizado de manera integral un software para los sectores comercial, industrial y de servicios en el sector privado asegurando así la calidad, servicio y soporte de nuestros productos.

SIGESYS LTDA. Ofrece dos clases de soluciones de software como herramientas para la administración de la empresa grande, mediana y pequeña; gracias a su adaptabilidad con diferentes plataformas como son: Unix, DOS, Linux, Novell, Windows.

Y en cuanto a soluciones de **hardware, redes y comunicaciones** presta un moderno servicio personalizado, que le permite dar solución a sus clientes en un mínimo de tiempo.

En el área de **mantenimientos preventivos y correctivos** ofrecemos a nuestros clientes, agilidad, responsabilidad y eficiencia en el servicio.

Brindamos de esta forma soluciones integrales para la adecuada sistematización de su empresa ofreciendo Soluciones de software, hardware, Outsourcing de sistemas, outsourcing contable o los dos integrados.

SIGESYS LTDA. También desarrolla software a la medida, permitiendo a nuestros clientes obtener resultados que se ajusten a sus necesidades.

MISIÓN

SIGESYS LTDA. Con sus productos **ADCI** desarrollados con herramientas de última generación busca brindar a la empresa nacional e internacional una solución eficaz, dándole al manejo empresarial agilidad y eficiencia en la toma de decisiones y proporcionando una visión global, integrando los demás servicios técnicos y de sistemas en General.

VISION

Para el siglo XXI **SIGESYS LTDA** junto a su portafolio de productos será catalogada como una empresa con soluciones globales desde su diseño hasta lo que ponemos a su consideración. Además nuestros productos se constituyen como una herramienta en continuo cambio sobre una base investigativa que va de acuerdo a las nuevas tendencias administrativas que se imponen, para hacer presencia a nivel nacional e internacional de acuerdo a las últimas tendencias de globalización.

NUESTRA POLÍTICA DECALIDAD

Atender oportunamente los servicios y asesorías en Software de nuestros clientes para mantener su fidelidad, con precios y ofertas de valor agregado, que garanticen la rentabilidad y permanencia de nuestro negocio, basados en el mejoramiento continuo de los procesos, con las acreditaciones necesarias y con un personal altamente calificado.

Buscamos Desarrollar soluciones que le permiten a su Empresa la flexibilidad y respuesta requeridas según sus propias necesidades y acompañarla en la concepción y construcción de su proyecto de software para asegurar su total satisfacción y las mejores condiciones de: Información, Retorno de la Inversión, Incremento de la Productividad, Mejoramiento de los resultados y Generar mayores utilidades y sobre todo trabajar con éxito el desarrollo de su empresa.

ERP — ADCI

SISTEMA ADMINISTRADOR CONTABLE ADCI GRAFICO

PLATAFORMAS

WINDOWS, UNIX












MOTORES DE BASES DE DATOS

**SQL BASE
SQL SERVER
INFORMIX
ORACLE**

ERP ADCI - ADMINISTRADOR CONTABLE INTEGRADO

Características Generales:

El sistema está compuesto por los siguientes módulos:

-  Contabilidad
-  Ventas — Pedidos, Despachos, Comisiones
-  Sistema Pos
-  Compras — Requisiciones, Cotizaciones Etc.
-  Cuentas X Cobrar - Gestión
-  Cuentas X Pagar — Pagos Automáticos
-  Inventarios
-  Producción
-  Nómina
-  Caja y Bancos (Tesorería)
-  Activos Fijos
-  Presupuesto Contable
-  Correspondencia y archivo
-  Procesos Administrativos
-  Carga
-  Médico
-  Correo
-  Auditoria
-  Archivos de Soporte
-  Utilitarios

NOTA: Los módulos cotizados a usted se encuentran en **COBERTURA DE LA PROPUESTA**

Dentro de sus principales características se encuentran:

- ✚ Sencilla instalación
- ✚ Siempre actualizado con las normas vigentes
- ✚ Asesoría permanente durante la implementación, mediante manejo de comités y opción mantenimiento y asesoría permanente ya en etapa de producción
- ✚ Generación de los informes directamente a Excel, a Vista previa, a impresora, archivos planos o Email
- ✚ Manejo de archivos Adjuntos o anexos en los documentos y procesos donde estos son de interés Ej. Clientes, Proveedores, Empleados Etc.
- ✚ Manejo de imágenes para fotos o firmas donde se requieran
- ✚ Correos automáticos generados por el sistema a los usuarios que se parametricen para informar sobre controles de auditoría en modificaciones o retiro de información o problemas de saldos en inventarios o cupos y mora en cartera etc.
- ✚ Control estricto y cronológico de número de documentos y fechas para todos los movimientos en el sistema, parametrizable por el usuario
- ✚ Manejo de reportes y documentos a Email usando la herramientas de escritura de archivos PDF
- ✚ Fácil integración desde o hacia otros sistemas que maneje la empresa
- ✚ Manejo de Importación y exportación de información por medio de archivos planos
- ✚ Facilidades de acceso con otras herramientas de software y reporteadores

- ✚ Medios Magnéticos Nacionales y distritales
- ✚ Archivos Planos y procesos rápidos y automáticos para transferencias electrónicas de pagos de proveedores y nómina
- ✚ Procesos de Autoliquidación y Generación de archivo para pagos de la planilla única
- ✚ Manejo de registro de reloj en nómina para registro diario y liquidación automática
- ✚ Gestión de cartera en todos los procesos de cobro
- ✚ Generación Automática de correos a usuarios de modificaciones y retiro de documentos en el sistema
- ✚ Manejo de recordatorios que la empresa considere
- ✚ Alertas a usuarios de saldos control de clientes mediante el uso de correo
- ✚ Procesos automáticos de generación de documentos de orden repetitivo o periódicos
- ✚ Funciona en forma modular
- ✚ Ambiente Totalmente Gráfico
- ✚ Manual de Operación totalmente en línea
- ✚ Ofrece todas las ventajas del ambiente Windows
- ✚ Sistema Autorizado por la DIAN en fecha 3 de Septiembre de 1.998
- ✚ Sistema registrado en derechos de autor
- ✚ Fácil adecuación del sistema a las necesidades del usuario
- ✚ Efectivos mecanismos de seguridad y un alto nivel de validación a la información que se ingresa.
- ✚ Codificación numérica y alfabética.

- ✚ Permite la creación de nuevas compañías (HASTA 99) con un manejo totalmente independiente, permitiendo consolidar la información para hacer análisis por grupos de empresas.
- ✚ La parametrización de la mayoría de las variables involucradas en el sistema se hace mediante los archivos de soporte y la información particular en cada módulo.
- ✚ Facilidades para la creación, modificación, consulta, retiro e impresión de la información
- ✚ Manejo interactivo con el usuario que permite interpretar fácilmente los posibles errores y su corrección dentro del análisis de la información.
- ✚ Una amplia variedad de reportes impresos y por pantalla que ayudan a un sencillo análisis de la información.
- ✚ Gran facilidad para modificar los reportes que el sistema tiene como predefinidos
- ✚ REPORTEADOR de uso general de todos y cada uno de los módulos del sistema donde el usuario puede generar nuevos informes combinando la información de cualquier tabla y ordenarlo bajo cualquier criterio de selección
- ✚ GENERADOR DE ARCHIVOS PLANOS en forma interactiva
- ✚ Facilidad de consultas mediante otras herramientas como reportadores y soluciones de inteligencia de negocios
- ✚ Procesos internos e interactivos que brindan la posibilidad de hacer mantenimiento a los archivos existentes, para revisar y corregir datos ya creados y así optimizar los recursos de almacenamiento.

- ✚ Parametrización del perfil de usuario dentro del sistema para manejo exclusivo de sus funciones dentro de cada compañía.
- ✚ El sistema opera en forma integrada y totalmente en línea, lo que permite obtener a cada instante información totalmente actualizada operando en modo multiusuario.
- ✚ Control automático de la numeración para cada documento.
- ✚ Maneja información numérica y los casos en que sea posible la presentación pueden ser en forma gráfica.
- ✚ Control de número de copias de impresión en todos los documentos.
- ✚ Control de la fecha, de la hora y el usuario que emite cada uno de los reportes.
- ✚ El uso de las cartillas impresas tiende a eliminarse puesto que la codificación de documentos y consultas, ya están disponibles a nivel de pantalla como ayudas.
- ✚ El sistema trabaja en forma integral o modular de acuerdo a las necesidades del usuario.
- ✚ Maneja un alto nivel de auditoría controlando cada operación que desarrolla el usuario a nivel de creación, Modificación y Retiro de Registros con la hora y la fecha de la transacción, ofreciendo así una variedad de reportes para propósito de análisis de rendimiento por usuario, calidad de información y muchos otros datos que el usuario final desea controlar en los casos de modificaciones o retiros de registros del sistema son totalmente registrados, con un alto grado de confiabilidad.
- ✚ Asesoría en todo el proceso de implementación.

- ✚ Ayudas a nivel de procesos y documentos para dar cumplimiento a procesos de gestión de calidad.

Como desarrolladores de software estamos en capacidad de acondicionar cualquier módulo a las necesidades del cliente o de realizar si es el caso nuevos desarrollos acordes a las necesidades particulares y la evaluación en cuanto a costo se realizará de forma independiente.

EL SISTEMA INCLUYE

- ✚ Instalación en el servidor y las licencias adquiridas
- ✚ Servicio permanente gratuito durante los tres siguientes meses a la instalación
- ✚ Garantía permanente
- ✚ Manuales en línea (No se entregan manuales impresos)
- ✚ C.D. de Instalación con su número de licencia asignado por nosotros
- ✚ Capacitación durante tres meses sin costo adicional
- ✚ Contrato de licenciamiento
- ✚ Actualizaciones de nuevas versiones gratuitas durante un año

EL SISTEMA NO INCLUYE

- ✚ Conexiones de red nuevas
- ✚ Copia de seguridad

- ✚ Recuperaciones
- ✚ Instalaciones o reinstalaciones de sistemas operativos u otros diferentes a ADCI
- ✚ Capacitación si existe rotación inferior a sesenta (60) días
- ✚ Revisión o modificación de datos en la base de datos de ADCI
- ✚ Revisión de datos ADCI
- ✚ Configuración de comunicaciones

Nota: En caso de requerirse alguno de estos servicios tendrán una evaluación económica independiente.

COBERTURA DE LA PROPUESTA

La propuesta incluye el sistema integrado de ERP-ADCI y ayuda (manual de operación), y una asesoría permanente durante tres meses, suficiente para dejar en etapa de producción los sistemas mencionados, escritos en SQL-WINDOWS, multiusuario para operar en ambiente, WINDOWS 98, WINDOWS XP, WINDOWS 2000, WINDOWS 2003, WINDOWS 2008, WINDOWS VISTA O WINDOWS 7.

El sistema es MULTIUSUARIO, esto significa que se puede consultar un archivo simultáneamente en varias estaciones de trabajo o en varias ventanas en una misma estación.

El sistema está orientado a un manejo de información descentralizada, donde cada usuario es responsable de su información, para garantizar esto el sistema utiliza contraseñas de entrada y niveles de acceso por perfiles de acuerdo a sus funciones.

Para facilitar la adición de nuevos módulos en el sistema propuesto se entregará copia de los diseños de los archivos dentro del sistema.

REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE PARA LA INSTALACION

1. Usuarios con conocimientos y dominio de Windows.
2. Servidores con alta capacidad de procesamiento y almacenamiento en disco y backup con el sistema Operativo debidamente licenciado e instalado y Dirección IP publica para soporte remoto.
3. Dependiendo del tipo de motor utilizado y el número de usuarios, el servidor de bases de datos debe configurarse la memoria RAM que varía entre 4 gigas a 32 gigas.
4. Estaciones de trabajo Pentium IV como mínimo con Windows 98, Windows NT, Windows 2000, Windows XP, Windows Vista o Windows 7 con un mínimo de dos Gigas en memoria RAM.
5. Acceso a internet para atención directa al usuario.
6. Director de la empresa o de área contable para la coordinación del proyecto a nivel interno y con Nosotros.
7. Haber Adquirido el Motor de base de datos (SQLSERVER u OTRO) para proceder a su instalación.
8. Cableado debidamente revisado y probado para trabajo en red.
9. Software requerido para el funcionamiento debidamente licenciado.
10. Aceptación y firma del contrato respectivo

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA INSTALACIÓN

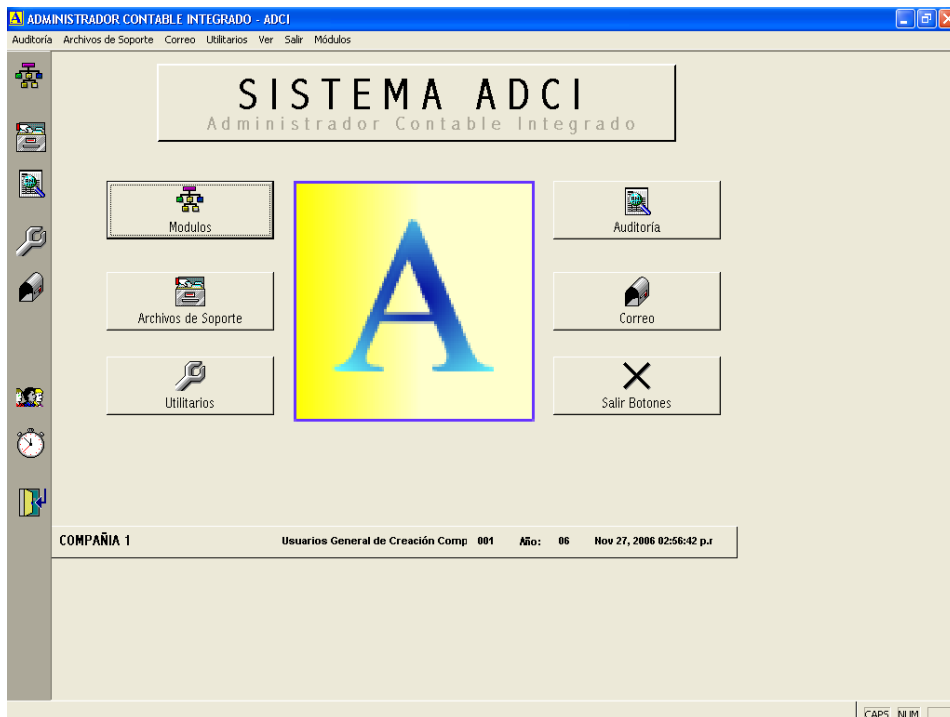
Inmediata, dependiendo únicamente de la disponibilidad de los recursos que se requieren para su instalación y puesta en marcha.

OBSERVACIONES

Los Costos y Gastos de viaje que se generen por traslados y estadía de nuestros funcionarios para atenciones a usuarios fuera de la ciudad donde se tiene la sede principal corren por cuenta del cliente.

El sistema se instala en lenguaje de máquina, es decir el sistema compilado; en ningún caso se entregan los programas fuente, excepto si el cliente desea adquirirlos para lo cual tendrá una evaluación de costos independiente a los valores y términos de esta propuesta.

PRESENTACIÓN GRÁFICA SISTEMA



El sistema está compuesto por las siguientes áreas:

 Módulos donde se aparecen la totalidad de módulos

- ✚ Archivos de Soporte: Tablas de uso general
- ✚ Utilitarios: herramientas de administrador del sistema
- ✚ Auditoria: Control y seguimiento de los documentos y usuarios en el sistema
- ✚ Correo: Envío de correos internos entre usuarios del sistema

PROPUESTA ECONÓMICA





De acuerdo a sus necesidades, a continuación se presenta la propuesta económica para la implementación del sistema ERP — ADCI en su empresa:

Paquete 4:

Los módulos que incluye son:



- ✚ Contabilidad
- ✚ Ventas
- ✚ Compras
- ✚ Proveedores

-  Cuentas por Cobrar
-  Cuentas por Pagar
-  Inventarios
-  Activos Fijos
-  Nomina
-  Caja y Bancos
-  Producción
-  Correspondencia

Valor Paquete 4: \$7.000.000 + IVA

Con el propósito de atender todas sus necesidades, puede adquirir y anexar la licencia del módulo de Presupuestos por un valor adicional de \$650.000 + IVA

Resumen de la Propuesta

Paquete 4	Módulo de Presupuestos	IVA	Total Sistema ERP – ADCI
\$7.000.000	\$650.000	\$1.224.000	\$8.874.000

NOTA: Si usted considera que es necesario, podemos organizar una demostración para que revise las bondades del sistema.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificados de la siguiente forma:

Nombre Completo: **Mónica Andrea Meneses Romero**

Tipo de documento de identidad: **C.C. T.I. C.E. Número: 1.022.358.050 de Bogotá D.C.**

Nombre Completo: **Jenny Paola Moscoso Peña**

Tipo de documento de identidad: **C.C. T.I. C.E. Número: 1.026.562.075 de Bogotá D.C.**

Los suscritos en calidad de autores del trabajo de grado, denominado:

Diseño de planes estratégicos para la gestión administrativa y de operaciones de la ferretería Ferreoxi S.A.S.

Dejamos constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar:

SI NO

(Si marcamos SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

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


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

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

Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original, los suscritos son los autores exclusivos, fue producto de nuestro ingenio y esfuerzo personal y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tenemos la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumimos la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

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

NOMBRE COMPLETO: Mónica Andrea Meneses Romero

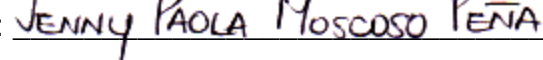
FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.022.358.050 de Bogotá D.C.

FACULTAD: Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas (Presencial)

NOMBRE COMPLETO: Jenny Paola Moscoso Peña

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.026.562.075 de Bogotá D.C.

FACULTAD: Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas (Presencial)

Fecha de firma: 30 de Mayo de 2012