

**MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES  
“MMGO”  
Caso empresarial FF soluciones S.A.**

**Mary Méndez Pérez**

**John Jairo Fajardo Oviedo**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de empresas**

**Bogotá D.C., Noviembre 2012**

**MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES  
“MMGO”  
Caso empresarial FF soluciones S.A.**

**Mary Méndez Pérez**

**John Jairo Fajardo Oviedo**

**Trabajo presentado como requisito para obtener el título de  
Administrador de empresas**

**Asesor:**

**MSC. Andrés Tarsicio Velázquez Contreras**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de empresas**

**Bogotá D.C., Noviembre 2012**

**Página de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Noviembre 26 de 2012.

## **Agradecimientos**

A Dios por labrarnos el camino para cumplir nuestras metas, por darnos sabiduría e inteligencia en nuestra vida.

A nuestros padres y familias por ser un apoyo constante, una motivación continua, un ejemplo a seguir y por su confianza.

A nuestro tutor Andrés Tarsicio Velásquez Contreras por su asesoría y direccionamiento en este proceso y por compartir su gran conocimiento con nosotros.

A la universidad EAN y a su cuerpo Docente por la labor de llenarnos de conocimiento y experiencia formándonos como profesionales

A la empresa FF Soluciones S.A., al señor Hugo Forero e Hijos y al señor William Torres por depositar su confianza en nosotros y hacer posible la realización de este trabajo.

A nuestros amigos y compañeros por compartir y hacer placentera esta etapa de la vida.

## Contenido

**RESUMEN 15**

**INTRODUCCIÓN 17**

**1 PROBLEMÁTICA 19**

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 19

1.2 SITUACIÓN ESPERADA 20

**2 OBJETIVOS 20**

2.1 OBJETIVO GENERAL 20

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 21

**3 MARCO DE REFERENCIA 21**

3.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA 21

3.2 PRINCIPIOS DE LA COMPAÑÍA. 23

3.3 LÍNEA DE NEGOCIOS 24

3.2.1 *Medición en fluidos y su instrumentación* 25

3.2.2 *Materiales de construcción* 26

3.2.3 *Geosintéticos* 26

3.2.4 *Bancos para calibración de medidores.* 27

3.2.5 *Equipos para tratamiento y calidad de agua* 28

3.2.6 *Equipos para la detención de fugas.* 29

3.2.7 *Construcción de vivienda e infraestructura* 30

3.3 ORGANIGRAMA 30

3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR 31

3.5 PANORAMA DEL SECTOR FERRETERO PARA EL 2012 32

3.6 COMPETIDORES 34

3.7 PROVEEDORES 34

<b>4</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>35</b>
4.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	35
4.1.1	<i>El Diamante de Porter</i>	36
4.1.2	<i>Matriz FODA</i>	39
4.2	GESTIÓN DE MERCADEO	41
4.2.1	<i>Penetración de Mercado</i>	44
4.2.2	<i>Desarrollo de Mercados:</i>	44
4.2.3	<i>Desarrollo del producto:</i>	44
4.2.4	<i>Diversificación:</i>	44
4.3	LOGÍSTICA	45
4.4	GESTIÓN HUMANA	47
4.4.1	<i>Modelo de GHCO</i>	48
4.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	51
<b>5</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>55</b>
5.1	MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	55
5.2	EL DIAMANTE DE PORTER	56
5.3	DIAGNOSTICO POR LA CADENA DE VALOR	57
<b>6</b>	<b>RECOLECCIÓN Y ACOPIO DE DATOS</b>	<b>58</b>
6.1	RECOLECCIÓN DE DATOS:	58
6.2	UBICACIÓN DE LA EMPRESA POR ESTADIOS	60
6.2.1	<i>Aspectos positivos de FF SOLUCIONES</i>	60
6.2.2	<i>Áreas de Mejora en FF Soluciones</i>	61
6.3	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	63
<b>7</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>APLICACIÓN DE LA TEORÍAS EN EL DIAGNOSTICO</b>	<b>76</b>
8.1	INSTRUMENTOS PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	76

8.1.1	<i>El diamante de Porter</i>	76
8.1.2	<i>Matriz FODA</i>	81
8.1.3	<i>Propuesta de cadena de valor de FF Soluciones</i>	83
8.1.4	<i>Matriz Ansoff</i>	84
8.1.5	<i>Just in time</i>	84
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.		85
8.1.6	<i>Modelo GHCO para la gestión humana y la cultura organizacional.</i>	85

## **9 PLAN DE INTERVENCIÓN 86**

<b>9.1</b>	<b><i>Plan de intervención en direccionamiento estratégico</i></b>	<b>86</b>
9.1.1	<i>Problemática</i>	86
9.1.2	<i>Propuesta</i>	87
9.1.3	<i>Implementación de la Propuesta</i>	88
9.1.4	<i>Costo de implementación en el direccionamiento estratégico</i>	91
9.1.5	<i>Cálculo de costos direccionamiento estratégico</i>	92
9.1.6	<i>Beneficios de la implementación de las estrategias en el direccionamiento estratégicos</i>	94
<b>9.2</b>	<b>PLAN DE INTERVENCIÓN GESTIÓN DE MERCADEO</b>	<b>94</b>
9.2.1	<i>Problemática</i>	94
9.2.2	<i>Propuesta</i>	95
<b>9.2.3</b>	<b><i>Implementación de la propuesta</i></b>	<b>96</b>
9.2.4	<i>Costos de implementación de la propuesta en gestión de mercadeo:</i>	99
9.2.5	<i>Beneficios de la implementación de las estrategias en la gestión de mercadeo.</i>	101
<b>9.3</b>	<b>PLAN DE INTERVENCIÓN DE LOGÍSTICA</b>	<b>104</b>
9.3.1	<i>Problemática:</i>	104
9.3.2	<i>Propuesta</i>	105
9.3.3	<i>Implementación de la propuesta.</i>	105
9.3.4	<i>Costos de la implementación de la propuesta logística</i>	107
9.3.5	<i>Beneficios de la implementación de las estrategias en la gestión logística</i>	109

9.4	PLAN DE INTERVENCIÓN DE GESTIÓN HUMANA	110
9.4.1	<i>Problemática</i>	110
9.4.2	<i>Propuesta:</i>	111
9.4.3	<i>Implementación de la propuesta en gestión humana</i>	112
9.4.4	<i>Costos de implementación de propuesta gestión Humana.</i>	113
9.4.5	<i>Beneficios de la implementación de las estrategias en la gestión Humana.</i>	115
9.5	PLAN DE INTERVENCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	116
9.5.1	<i>Problemática</i>	116
9.5.2	<i>Propuesta</i>	117
9.5.3	<i>Implementación de la Propuesta en cultura organizacional</i>	117
9.5.4	<i>Costos de la implementación de las propuestas de cultura organizacional</i>	119
9.5.5	<i>Beneficios de la implementación de las estrategias en la cultura organizacional.</i>	121
<b>10</b>	<b>RELACIÓN- COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO</b>	<b>122</b>
10.1	GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL PLAN DE INTERVENCIÓN DE FF SOLUCIONES.	123
10.1.1	<i>Gastos de capacitación</i>	124
10.1.2	<i>Gastos de Papelería y fotocopias:</i>	125
10.1.3	<i>Gastos de implementación del CRM Y la intranet:</i>	126
10.2	COSTOS FIJOS POR AÑO	127
10.3	BENEFICIO PARA LA COMPAÑÍA	128
<b>11</b>	<b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b>	<b>131</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>133</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>137</b>

## Lista de tablas

<b>TABLA 1. ESCALA BÁSICA DE PONDERACIÓN GHCO</b>	<b>50</b>
<b>TABLA 2. ESCALA MÍNIMA DE PUNTAJE GHCO</b>	<b>51</b>
<b>TABLA 3. PERSONAL INVOLUCRADO DE FF SOLUCIONES S.A. EN EL PROCESO</b>	<b>59</b>
<b>TABLA 4. UBICACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA POR ESTADIOS EN LA MATRIZ MMGO</b>	<b>60</b>
<b>TABLA 5. MATRIZ FODA FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>81</b>
<b>TABLA 6. APLICACIÓN DEL MODELO GHCO EN FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>85</b>
<b>TABLA 7. RESULTADOS DEL MODELO GHCO EN FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>86</b>
<b>TABLA 8. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.</b>	<b>91</b>
<b>FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</b>	<b>91</b>
<b>TABLA 9. CÁLCULO DE COSTOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>92</b>
<b>FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</b>	<b>92</b>
<b>TABLA 10. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA GESTIÓN DE MERCADEO</b>	<b>99</b>
<b>FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</b>	<b>99</b>
<b>TABLA 11. CALCULO DE COSTOS EN LA GESTIÓN DE MERCADEO</b>	<b>100</b>
<b>FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</b>	<b>100</b>
<b>TABLA 12. COSTOS Y CÁLCULO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN LOGÍSTICA</b>	<b>107</b>

**TABLA 13. COSTOS Y CÁLCULO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN GESTIÓN HUMANA 113**

**TABLA 14. COSTOS Y CÁLCULO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN CULTURA ORGANIZACIONAL 119**

**TABLA 15. VIABILIDAD FINANCIERA 122**

**TABLA 16. GASTOS DE CAPACITACIÓN 124**

**TABLA 17. GASTOS DE PAPELERÍA 126**

**TABLA 18. GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN INTRANET Y CRM 127**

**TABLA 19. COSTOS FIJOS 127**

**TABLA 20. RETORNO DE LA INVERSIÓN 128**

**TABLA 21. INCREMENTO VENTAS FUERZA COMERCIAL 128**

**TABLA 22. DISMINUCIÓN DEVOLUCIONES EN VENTAS 129**

**TABLA 23. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 131**

## **Lista de figuras**

<b>FIGURA 1. FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 2. LÍNEAS DE NEGOCIO</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 3. TUBERÍAS Y ACCESORIOS</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 4. CANALES</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 5. UNIONES</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 6. MEDIDORES VOLUMÉTRICOS</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 7. MEDIDORES DE VELOCIDAD CONTROL-AGUA</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 8. ORGANIGRAMA</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 9. COMPETIDORES</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 10. PROVEEDORES</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 11. DIAMANTE DE PORTER</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 12. MATRIZ FODA</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 13. ESTRATEGIA FODA</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA 14. MATRIZ ANSOFF</b>	<b>42</b>
<b>FIGURA 15. MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 16. PUNTOS BÁSICOS PARA EL DESGHCO</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 17. CADENA DE VALOR</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 18. DIAGRAMA DE ISHIKAWA – ESPINA DE PESCADO</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 19. INFORME INTEGRAL MMGO</b>	<b>64</b>

<b>FIGURA 20. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>65</b>
<b>FIGURA 21. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 22. GESTIÓN DE MERCADEO</b>	<b>66</b>
<b>FIGURA 23. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA 24. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA 25. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA 26. GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA 27. GESTIÓN HUMANA</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 28. EXPORTACIONES</b>	<b>71</b>
<b>FIGURA 29. IMPORTACIONES</b>	<b>71</b>
<b>FIGURA 30. LOGÍSTICA</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 31. ASOCIATIVIDAD</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 32. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA 33. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTOS</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA 34. GESTIÓN AMBIENTAL</b>	<b>75</b>
<b>FIGURA 35. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 36. DIAMANTE DE PORTER FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>80</b>
<b>FIGURA 37. MATRIZ ANSOFF FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>84</b>
<b>FIGURA 38. FLUJO DEL PROCESO DE LOGÍSTICA EN FF SOLUCIONES S.A.</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 39. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	<b>87</b>
<b>FIGURA 40. GESTIÓN DE MERCADEO PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	<b>95</b>
<b>FIGURA 41. INVOLUCRADOS EN UN SISTEMA CMR</b>	<b>102</b>

**FIGURA 42. LOGÍSTICA PLAN DE INTERVENCIÓN 104**

**FIGURA 43. PROCESO LOGÍSTICO 105**

**FIGURA 44. GESTIÓN HUMANA PLAN DE INTERVENCIÓN. 111**

**FIGURA 45. CULTURA ORGANIZACIONAL PLAN DE INTERVENCIÓN 117**

## **Lista de anexos**

<i>ANEXO A.</i>	<b>PROPUESTA DE CRM</b>	<b>137</b>
<i>ANEXO B.</i>	<b>COTIZACIÓN</b>	<b>148</b>
<i>ANEXO C.</i>	<b>BALANCE GENERAL DE FF SOLUCIONES</b>	<b>159</b>
<i>ANEXO D.</i>	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>160</b>
<i>ANEXO E.</i>	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>161</b>

## Resumen

La herramienta MMGO es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones. Basamos la realización de este trabajo en la aplicación de esta matriz a la empresa FF soluciones S.A.

Se elaboró este informe en el que se evaluó, analizó y se buscó soluciones reales a los posibles problemas existentes en la empresa FF Soluciones S.A.

FF Soluciones S.A. es una empresa nacional con más de 40 años en el mercado, ubicada en el rango de las mi pymes y dedicada a la distribución, mercadeo y mejora de artículos para ferretería y construcción, es una empresa familiar liderada desde su fundación por el señor Hugo Forero, quien empíricamente fue el artífice de su crecimiento y su actual posicionamiento en el sector.

La aplicación de la matriz para la medición de sus procesos se hace con el fin de identificar en que estadio se encuentra la empresa y seleccionar los procesos o actividades que necesitan revisión en su funcionamiento y gestión. También se hace con el objetivo de guiar y ofrecer a la empresa una visión externa y académica sobre sus procesos y actividades, y a su vez ofrecer posibles soluciones creíbles y aplicables a la realidad de la empresa.

Una vez aplicada la matriz en los 15 componentes en que está basada, dio como resultado que FF soluciones S.A. se encuentra ubicada en el estadio 3, lo que revela que la empresa tiene procesos definidos pero que no alcanzan a reflejar los resultados esperados. Los procesos escogidos para trabajar según su calificación y ubicación en la matriz fueron: Direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, logística, gestión humana y cultura organizacional. Estos ítems fueron elegidos por los autores ya que se cree que al mejorar sustancialmente el desarrollo de

estas actividades se podrá llegar a un avance y modernización de la gestión en la empresa, logrando que la organización ascienda al estadio 4 en la matriz, una vez ejecutado el plan de intervención propuesto.

Continuando con el desarrollo del trabajo y utilizando y aplicando otras herramientas de evaluación en la empresa, como lo son las teorías académicas existentes, teorías tales como las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor, el just in time y la matriz FODA, se logra diseñar una serie de propuestas y un plan de mejoramiento que trabaje directamente en los cinco procesos seleccionados para atacar. Propuestas que están pensadas en el mejoramiento continuo de los procesos y de la gestión en FF Soluciones, y que a su vez logren con eficiencia y eficacia una mejor calidad de trabajo, un mejor clima en la empresa, un excelente flujo en las operaciones y que se vean reflejadas positivamente en las cifras e incremente la utilidad y el patrimonio de la compañía.

Para poder ejecutar el plan de intervención se realizó una evaluación financiera que mostró cuan real y posible era la implementación de este y que beneficios tendría para la empresa, como afectaría las ventas y las utilidades, como sería el retorno de la inversión y en qué tiempo estimado, mostrando un resultado positivo para la propuesta.

Finalmente se entrega un cronograma de intervención de la propuesta en la empresa con un tiempo estimado de año y medio y se dan a conocer las conclusiones, los beneficios y la finalidad que se tenía en la realización de este trabajo.

## **Introducción**

La matriz MMGO (Modelo de la modernización para la gestión de organizaciones) es una herramienta creada por la Universidad EAN enfocada a descubrir los aspectos que deben mejorar las empresas en su proceso continuo de operaciones y de gestión empresarial. Esta matriz fue aplicada a la empresa FF soluciones S.A. para poder dar un diagnóstico real de la empresa en cuanto a sus procesos y es en lo que se basa este informe.

La empresa fue fundada en 1971 y se dedica principalmente a la distribución de artículos de ferretería y construcción.

El sector ferretero representa un importante rubro en la economía del país, es un mercado muy competitivo y por esta razón es importante que las empresas pertenecientes a este sector evolucionen en sus procesos, cambien al mismo ritmo que el mercado lo hace e innoven día a día con productos y servicios diferentes.

La matriz MMGO muestra la realidad de la empresa, los aspectos a mejorar y es el comienzo para proponer estrategias que ayuden a mejorar los aspectos menos favorecidos en la evaluación.

El desarrollo del informe se hizo mediante la realización de un trabajo de campo donde se involucraron visitas a la empresa, entrevistas con los directivos y empleados, revisión de los procesos y la aplicación de la matriz a cada una de las áreas y departamentos de la empresa.

Aplicada la matriz, recopilada y analizada la información que arrojó el trabajo, se escogieron los ítems más representativos en los que la empresa tenía una calificación baja, de allí se partió a buscar teorías y métodos que ayuden a la mejora de los procesos, y basados en estos

se lograron sugerir las propuestas de cambio organizacional que se exponen a lo largo del trabajo.

También se buscó la viabilidad de las estrategias haciendo el respectivo análisis financiero e identificando el beneficio económico que traerá para la organización aplicar el plan de intervención propuesto. Se estudió el tiempo necesario para que se dé un buen resultado al implementar las estrategias en la empresa elaborando un cronograma de actividades.

Con esto se pretende dar a FF soluciones una guía y unas sugerencias que le puedan ayudar en la consecución de sus objetivos y en la modernización de sus operaciones.

## **1 Problemática**

### *1.1 Identificación del problema*

En FF Soluciones S.A. se van a buscar estrategias y un direccionamiento que logren un óptimo desarrollo de sus procesos, los cuales se ejecutan actualmente pero de forma sistemática sin un control riguroso y una evaluación posterior que genere nueva toma de decisiones que arreglen o cambien los procesos y generen su mejora o la eliminación de las fallas.

En el análisis elaborado al implementar la matriz MMGO en la empresa encontramos procesos que marchan bien actualmente pero que no logran alcanzar los objetivos fundamentales, de los cuales surgen interrogantes y problemas a solucionar en las actividades diarias de la empresa.

¿Qué soluciones se pueden encontrar para lograr la mejora de procesos en las áreas detectadas como débiles (Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, cultura organizacional, gestión humana y logística), siguiendo un direccionamiento estratégico que interrelacione las áreas y formen una sinergia que aumente la productividad y la efectividad de la empresa?

¿Cómo lograr que el proceso de logística no genere retrasos en el alistamiento y entrega de pedidos, generando molestias a los clientes y desgastando la reputación de la empresa?

Por ser una empresa familiar, no hay una clara definición del gobierno corporativo que contribuya a las estrategias de la empresa, generando que la toma de decisiones no se realice por consenso siempre.

¿Cómo mejorar el clima laboral y la pertenencia de los empleados con la empresa y como lograr concientizar una cultura organizacional?

### *1.2 Situación esperada*

Se espera que una vez implementado el plan de mejoramiento expuesto a continuación, la empresa logre definir y mejorar los procesos en las áreas trabajadas, (Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, cultura organizacional, gestión humana y logística).

Realizada la intervención, la compañía estará en capacidad de definir políticas que ayuden a que las tareas se realicen con mayor eficiencia y eficacia, tendrá una estrategia comercial que la hará profundizar en el mercado e incrementar las ventas, el proceso de logística en solicitud y entrega de pedidos, fluirá y serán mínimos los retrasos en las entregas, el inventario estará actualizado en tiempo real, habrá un mejor clima laboral y los empleados sentirán apropiamiento por sus labores y pertenecía por la empresa, La meta es lograr una mejora en los procesos de un 10%.

## **2 Objetivos**

### *2.1 Objetivo general*

Plan de intervención y mejoramiento para las siguientes áreas de la compañía: direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, logística, gestión humana, cultura organizacional.

## 2.2 *Objetivos específicos*

- Plantear un plan de intervención para el direccionamiento estratégico.
- Proponer un plan de intervención para gestión de mercadeo.
- Establecer soluciones en la logística de la compañía para mejorar y evitar retrasos en la entrega de pedidos a los clientes.
- Establecer estrategias para apoyar el desarrollo de las competencias del recurso humano.
- Plantear propuestas que desarrollen una mejor cultura organizacional.

## 3 Marco de referencia

### 3.1 *Información de la empresa*

*Figura 1. FF Soluciones S.A.*



Fuente: [www.ffioluciones.com](http://www.ffioluciones.com).

**FF Soluciones S.A.** antes Ferretería Forero S.A. es una empresa de capital colombiano legalmente constituida en el país, que tiene gracias a su capacidad gerencial y al talento humano de sus colaboradores, un gran reconocimiento por parte de sus clientes y proveedores en el sector de la construcción, infraestructura y de las entidades de Carácter municipal y gubernamental.

Su modelo de gestión se focaliza de manera permanente en identificar, crear y atender las necesidades de sus clientes, así como de prestarle el servicio de soluciones sostenibles con bases en procesos integrados, seguros y eficaces que garantizan el crecimiento rentable de su gestión, la de sus accionistas y colaboradores como personas socialmente responsables.

FF Soluciones S.A.se dedica a la representación y comercialización de bienes y servicios, de buena calidad, buscando la satisfacción de sus clientes, proveedores colaboradores y el mejoramiento continuo de sus procesos; manteniendo el liderazgo con fundamentos en sus políticas de atención personalizada y servicio posventa.

FF Soluciones S.A. Fortalece su liderazgo en la comercialización de bienes y servicios, encaminados a responder a las necesidades gubernamentales y privadas, proporcionando todo tipo de soluciones integrales, de manera que contribuyamos al servicio y desarrollo de nuestro país

La empresa brinda a sus clientes soluciones para edificaciones o para infraestructura de construcción contando en su portafolio con productos como:

- Tuberías y accesorios en PVC Pavco
- Presión, sanitario, ventilación, eléctrico
- Tuberías y accesorios galvanizados
- Tubería y accesorios cobre
- Pintura y revestimientos

- Griferías
- Válvulas, registros, cheques
- Cemento
- Medidores de agua para Bogotá y a nivel nacional.
- Canales y bajantes
- Instrumentación

Soluciones para infraestructura, Tubería y accesorio para acueductos, alcantarillados, unión mecánica, biaxial, novafort, novacol.

Geotextiles: bolsacretos, agromantas, geomallas.

Accesorios en HD válvulas uniones tees, codos, bridas, uniones, compuertas.

(Fuente: [www.ffioluciones.com](http://www.ffioluciones.com))

### 3.2 *Principios de la compañía.*

**Enfoque al cliente:** Trabajamos de manera permanente para identificar las necesidades de nuestros clientes y brindarle una solución inmediata y sostenible con base en procesos integrados seguros y eficaces.

**Compromiso de calidad:** Nos enfocamos en brindarles a los clientes los mejores servicios garantizando así una excelente calidad de nuestros productos.

**Generación de Valor:** Somos una empresa privada, y como tal tenemos la obligación de generar valor para beneficio de los clientes, el personal y los accionistas. Por lo tanto, trabajando en equipo, somos innovadores y productivos, y al aprovechar oportunidades maximizamos los resultados. (Fuente: [www.ffioluciones.com](http://www.ffioluciones.com))

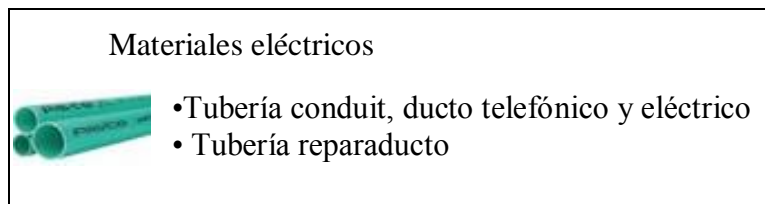
### 3.3 Línea de Negocios

Figura 2. Líneas de negocio



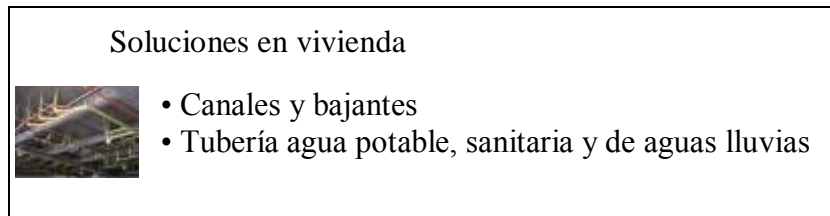
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Tuberías y accesorios



Fuente: Elaboración propia.


Figura 4. Canales



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Uniones

Soluciones en infraestructura



- Tubería en polietileno de alta densidad
- Tubería unión platino, altas acometidas, domiciliarias pf + uad
- Uniones multiusos alfa
- Tubería alcantarillado novafort
- Tubería alcantarillado novaloc
- Cajas y cámaras de inspección novacam
- Conducción de gas
- Tubería Biaxial
- Válvulas
- Accesorios en Hierro Ductil
- • Tees, codos, reducciones

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Medición en fluidos y su instrumentación

Figura 6. Medidores volumétricos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Medidores de velocidad control-agua



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 *Materiales de construcción*

- Materiales Agregados y pétreos
- Impermeabilización
- Cerraduras y candados
- Herramientas
- Maderas
- Griferías y accesorios
- Materiales para aplicación de pintura y arreglo de superficies
- Pinturas
- Pisos y recubrimientos cerámicos
- Porcelanas sanitarias
- Tanques plásticos
- Tejas en fibrocemento
- Aceros
- Cementos
- Seguridad Industrial

### 3.2.3 *Geosintéticos*

- Geotextiles Tejidos y No Tejidos
- GeodrenPlanar y Vial
- Geomembranas
- Mantos Temporales y Permanentes
- Geomalla

### 3.2.4 Bancos para calibración de medidores.

#### Bancos Fijos

- Sencillo
- Automático eléctrico
- Automático Neumático

#### Bancos Portátiles

- Pequeño
- Ultrasónico

#### Patrones y Accesorios

- Pipetas
- Probetas
- Matraz
- Balones
- MTZ

#### Software

- Software

### 3.2.5 *Equipos para tratamiento y calidad de agua*

#### 3.2.5.1 *Plantas para tratamiento de aguas*

##### Tratamiento de agua residual

- Rural
- Municipal

##### Purificación de agua

- Portátil
- Rural
- Municipal

#### 3.2.5.2 *Instrumentación para laboratorio*

##### Para mesa

- PH
- Turbidez
- Color
- Cloro
- Otros

##### En línea

- PH
- Turbidez
- Color
- Cloro

- Orp
- Otros

#### Portátil

- PH
- Turbidez
- Color
- Cloro

#### Insumos

- Solido
- Líquido
- Gas

#### Implementos de seguridad

- Implementos de seguridad

#### Medición de caudal

- Canaletas y vertederos

### 3.2.6 *Equipos para la detención de fugas.*

- Geófonos
- Trazadores de tubería
- Localizadores
- Analizador de cloro

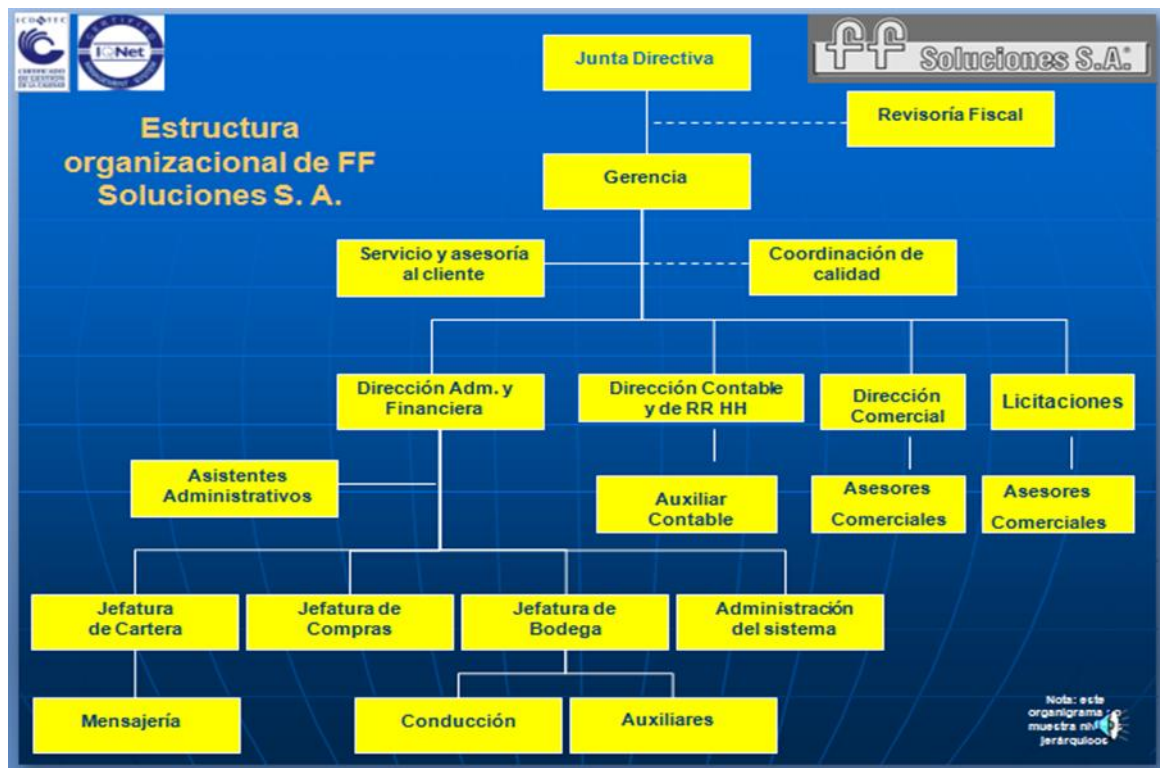
- Odómetro
- Otros

### 3.2.7 Construcción de vivienda e infraestructura

- Construcción de Interés Social (VIS)
- Construcción de Infraestructura ( fuente FF Soluciones)

### 3.3 Organigrama

Figura 8. Organigrama



Fuente: FF soluciones S.A..

### 3.4 *Análisis del sector*

Actualmente la empresa FF Soluciones S.A. desarrolla su actividad comercial en el sector ferretero ya que sus principales productos y servicios están enfocados a satisfacer y a suplir las necesidades de clientes como constructoras, depósitos, proyectos de construcción, de acueducto, estatales y municipales y diferentes tipos de obras civiles que necesiten material para construcción y mampostería, entre sus productos más destacados se encuentra la distribución de tubos de diferentes materiales y tamaños, codos ,uniones, geosintéticos, banco para calibración de medidores, equipo para tratamiento y calidad de agua, equipos para detención de fugas y tuberías , construcción de vivienda e infraestructura.

Físicamente la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en el barrio paloquemao, sector ferretero por excelencia, el cual presenta una gran oferta de establecimientos y empresas dedicadas a la venta y distribución de artículos para ferretería.

No obstante la empresa no se limita a atender los clientes que acuden a este sector de la ciudad, si no que la empresa es reconocida nacionalmente ya que en su nivel de progreso y crecimiento ha llegado a otras líneas de mercado por fuera de la ciudad gracias al desempeño del área comercial y a la gestión del gerente el señor Hugo Forero, permitiendo así la atención de clientes en todo el país, también se ha preocupado por ser candidato en varias licitaciones en el sector publico basadas en construcción de las cuales se ha hecho merecedora a muchos contratos con el estado los cuales la han impulsado y la han hecho crecer. Tanto así que en el año 2010 alcanzo un total en ventas de \$28 mil millones de pesos.

La empresa cuenta con bastante competencia en el sector. Muchas de las empresas que iniciaron hace 40 años a la par con FF soluciones actualmente no existen ya que no lograron

sobrellevar y adecuarse a los cambios que traía el sector y la economía en el transcurso del tiempo. Hugo forero indica que dentro de la competencia más representativa que tiene FF soluciones se encuentra las siguientes empresas: La mina Ltda., Ferretería Reina, G y J ferretería, Nacional de ferretería NAFER, Homecenter, Ferretería RHINO y fabricantes directos como Pavco y Eternit.

La empresa también incursiona en la fabricación y comercialización de medidores de agua donde es líder y cuenta con su marca propia llamada “Controlagua” la cual tiene una gran variedad de medidores para el hogar, empresas, acueductos y proyectos que manejen líquidos y deban ser controlados a los cuales se les implementa tecnología avanzada.

### *3.5 Panorama del sector ferretero para el 2012*

Desde el 2010 el sector ferretero ha trabajado de manera sostenida por recuperarse del coletazo que sufrió por la crisis mobiliaria. Para el 2012, líderes, entidades y empresarios del sector proveen un crecimiento entre el 10% y el 15%, que funcionará para proporcionarle estabilidad al gremio.

Así se proyecta el sector para el 2012:

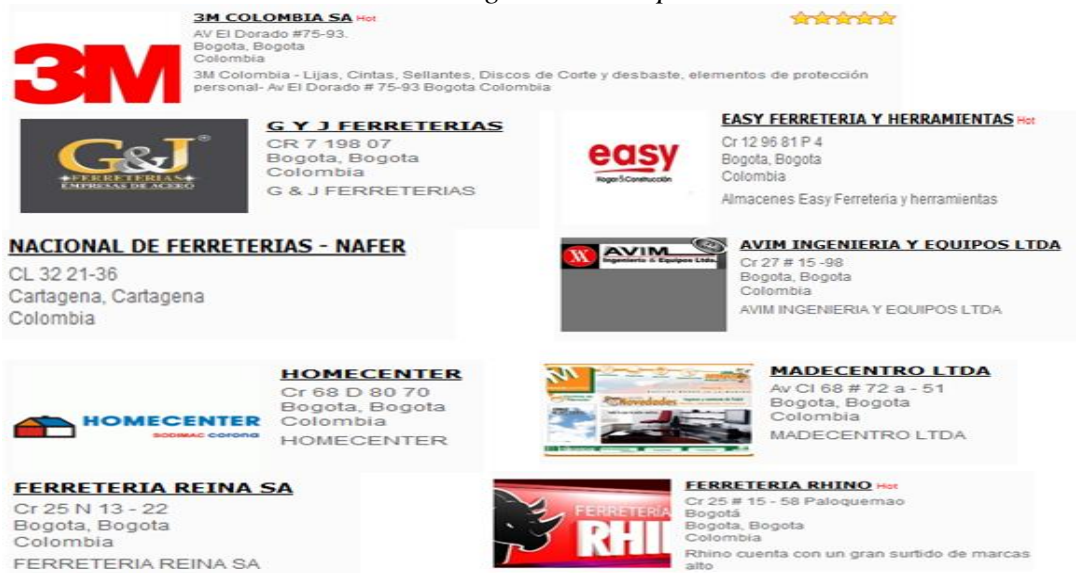
- A nivel nacional se fortalecerá jalonado principalmente por sectores tradicionales como el de la construcción, petróleo, industria y exportación.
- Continuarán desapareciendo las ferreterías que no se hayan preparado para los cambios que traen consigo los tratados de libre comercio internacionales.
- Crecerán las importaciones, principalmente de países de oriente, con la participación de ferreteros mayoristas en ruedas de negocio internacionales.

- Aumentará el consumo de aceros en las ferreterías distribuidoras a raíz de los proyectos urbanos y de vivienda. También, incrementará la comercialización de productos relacionados con la construcción y remodelación a raíz de la inversión en vivienda.
- Aumentarán las iniciativas de asociación y agremiación por parte de los ferreteros en el país, al tiempo que se fortalecen las ya creadas.
- Se prevé el crecimiento del sector del acero entre un 12% y 14%, que jalonará el sector ferretero por la llegada al país de nuevos industriales, según Asoferco.
- Habrán más posibilidades de participación de los empresarios del sector en ferias, ruedas de negocio, muestras comerciales, nacionales e internacionales; por el creciente interés de entidades del sector y empresas de promoción empresarial en apoyar a los ferreteros.
- La capacitación de los empresarios del sector es fundamental para enfrentar nuevos retos y lograr certificaciones que evidencien la calidad de sus procesos.
- Las nuevas empresas que lleguen al país buscarán canales de comercialización legales para lograr representantes de marca.
- Según lo que suceda a nivel internacional con la crisis que se avecina, los empresarios del sector deberán prepararse para estar más alineados con la economía nacional y surgir a partir de las acciones que se tomen desde el gobierno.

([www.fierros.com.co](http://www.fierros.com.co))

3.6 Competidores

Figura 9. Competidores



Fuente: Elaboración propia.

3.7 Proveedores

Figura 10. Proveedores



Fuente: FF Soluciones S.A.

## 4 Marco Teórico

Para la realización del trabajo se hace necesario implementar teorías y planteamientos sobre los puntos en los que vamos a trabajar, en el gran universo de autores y teorías administrativas y de gestión tomamos las siguientes.

### 4.1 *Direccionamiento estratégico*

El concepto de estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos” cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980).

También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, Andrews, K. 1965 y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, Ansoff, I. 1965, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial,

Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa.

#### *4.1.1 El Diamante de Porter*

El aporte de M. Porter ha sido sustantivo dentro de la disciplina de la Administración Estratégica y son varios los conceptos y modelos importantes de los cuales es autor, éstos han permitido contar no sólo con nuevas teorías en el proceso de Dirección Estratégica, sino también con herramientas y técnicas aplicables en el estudio de la definición y formulación de la estrategia, dadas determinadas circunstancias que enfrenta una organización. Otro importante aporte de este autor lo constituye el concepto de Ventaja Competitiva (Porter, M. 1990) que se ha transformado en un tema absolutamente imprescindible en cualquier análisis sobre Estrategia

Empresarial. Así, al momento de ver las diferentes opciones que se consideran, al estudiar y planificar la instauración de una Estrategia, se debe empezar por identificar las verdaderas Ventajas Competitivas en que se sustentará la Estrategia con la cual competirá una empresa.

Junto a lo anterior y relacionado con ello, debe citarse otro aporte de gran importancia en el análisis estratégico de una situación de negocios, como es el concepto de "Cadena de Valor", técnica que posibilita la realización de un análisis consistente en la identificación y desagregación de las diferentes actividades y procesos en que se divide la operación de una empresa, instaurándose los términos de operaciones de logística por una parte y por otra, las operaciones en que es posible desagregar las actividades relativas a un proceso productivo propiamente tal de la elaboración de un producto o servicio, y a las actividades ligadas directamente a la distribución y servicios adicionales a los clientes, en último término.

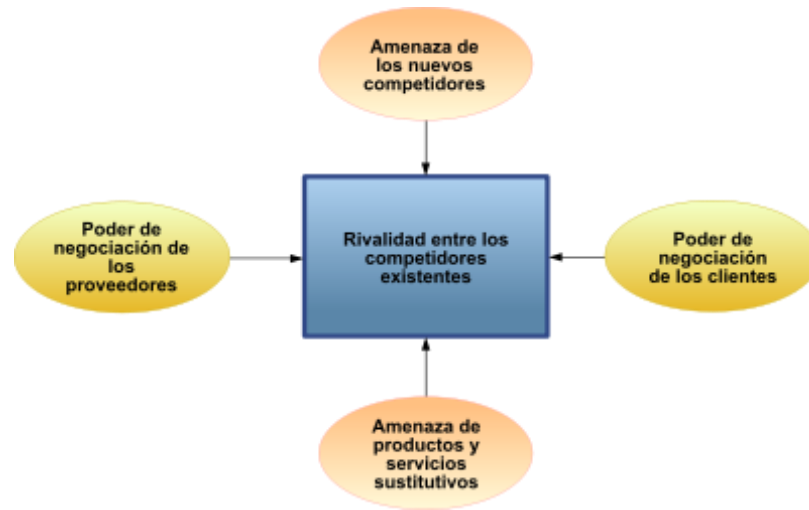
Hoy esta materia recibe mucha atención, constituyéndose en un modelo para estudiar las diferentes formas en que la empresa puede introducir modificaciones en sus múltiples actividades, con el objetivo de descubrir las nuevas formas posibles de agregar valor a su producción y de paso construir sobre esta base, sólidas ventajas competitivas sustentables en el tiempo, permitiéndole a la empresa competir con mayor éxito en su mercado objetivo.

Este autor ha propuesto también un modelo importante para la Administración Estratégica y que debe destacarse. Es el modelo de "Las Fuerzas Competitivas", que se constituyen en una manera didáctica de entender y comprender, como en un sector industrial determinado operan fuerzas competitivas diferenciadas las cuales cumplen un rol definido, siendo necesario considerar la forma de examinarlas exhaustivamente, a la hora de estudiar las diferentes decisiones respecto de las opciones estratégicas de una organización, permitiendo de

esta manera identificar los diferentes flancos que deben estar bajo control y así tener posibilidades de implantar una Estrategia de éxito.

No tomar en cuenta algún elemento de estas fuerzas, se constituiría en una omisión insalvable, que por este solo hecho puede hacer inviable la aplicación de una Estrategia. A pesar de la importancia de este concepto, han existido reparos referidos a que no en todos los sectores industriales se pueden identificar aquellas fuerzas, sustituyéndose éstas por otros factores, propios de sectores de diferentes naturalezas,

*Figura 11. Diamante de Porter*



Fuente: Administración estratégica: evolución y .../Saavedra J

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.

- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja). (Saavedra, 2012)

#### 4.1.2 Matriz FODA

¿Qué significa FODA?

Fortalezas

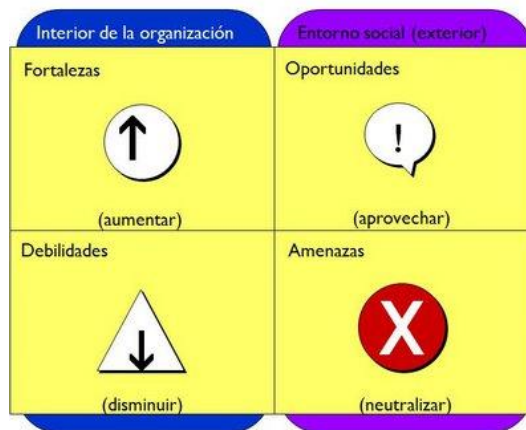
Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.

Figura 12. Matriz FODA



Fuente: Tomado de: <http://uproadmon.blogspot.com/>

Permite resolver dos preguntas: ¿qué tenemos? ¿En dónde estamos?, ejemplo:

### **Fortalezas**

Experiencia de los recursos humanos

Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización

Grandes recursos financieros

Características especiales del producto que se oferta

Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

### **Debilidades**

Capital de trabajo mal utilizado

Deficientes habilidades gerenciales

Segmento del mercado contraído

Problemas con la calidad

Falta de capacitación

### **Oportunidades**

Mercado mal atendido

Necesidad del producto

Fuerte poder adquisitivo

Regulación a favor del proveedor nacional

### **Amenazas**

Competencia muy agresiva

Cambios en la legislación

Tendencias desfavorables en el mercado

Acuerdos internacionales. (Carreto, 2007)

Figura 13. Estrategia FODA

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>	
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

Fuente: Tomado de: <http://uproadmon.blogspot.com/>

#### 4.2 Gestión de mercadeo

##### Matriz Ansoff

La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review. Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo).

([www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing))

*Figura 14. Matriz Ansoff*

	<b>Existing Products</b>	<b>New Products</b>
<b>Existing Markets</b>	Market Penetration	Product Development
<b>New Markets</b>	Market Development	Diversification

Fuente: [www.vectorstudy.com](http://www.vectorstudy.com).

La estrategia de penetración en el mercado es el riesgo, ya que aprovecha muchos de los recursos existentes de la empresa y las capacidades.

En un mercado cada vez más fuerte, el simple mantenimiento de la cuota de mercado se traducirá en crecimiento, y pueden existir oportunidades para aumentar la cuota de mercado si los competidores alcanzan límites de capacidad. Sin embargo, la penetración en el mercado tiene límites, y una vez que el mercado se acerca a la saturación, otra estrategia debe llevarse a cabo si la empresa quiere seguir creciendo.

Las opciones de mercado de desarrollo incluyen la búsqueda de segmentos de mercado adicionales o regiones geográficas. El desarrollo de nuevos mercados para el producto puede ser una buena estrategia si las competencias básicas de la empresa se relacionan más con el producto específico que a su experiencia con un segmento específico del mercado. Debido a que la empresa se está expandiendo a un nuevo mercado, una estrategia de desarrollo de mercado por lo general tiene más riesgo que una estrategia de penetración en el mercado.

Una estrategia de desarrollo del producto puede ser apropiado si las fortalezas de la empresa se relacionan con sus clientes específicos en lugar de al producto específico en sí. En esta situación, se pueden aprovechar sus puntos fuertes mediante el desarrollo de un nuevo producto dirigido a sus clientes existentes. Al igual que en el caso de desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos tiene más riesgo de intentar simplemente para aumentar la cuota de mercado.

La diversificación es la más riesgosa de las cuatro estrategias de crecimiento, ya que requiere tanto de productos y desarrollo del mercado y pueden estar fuera de las competencias básicas de la empresa. De hecho, este cuadrante de la matriz ha sido denominado por algunos como el "suicidio celular". Sin embargo, la diversificación puede ser una opción razonable si el riesgo se compensa con la posibilidad de una alta tasa de retorno. Otras ventajas de la diversificación incluyen el potencial para hacerse un hueco en una industria atractiva y la reducción del riesgo global de cartera de negocios

La rejilla de producto / mercado de Ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos de negocio la Unidad de Estrategia para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. La rejilla de producto / mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados

Durante estas 2 dimensiones, cuatro estrategias de crecimiento se pueden formar

- Penetración en el mercado,
- El desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos
- La diversificación

#### *4.2.1 Penetración de Mercado*

Las estrategias de la compañía sobre la base de penetración en el mercado normalmente se concentran en el cambio de los clientes relacionados con los clientes habituales y clientes regulares en clientes pesados. Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de bonificación y de gestión de relaciones con los clientes.

#### *4.2.2 Desarrollo de Mercados:*

Estrategias empresariales basadas en el desarrollo del mercado a menudo tratan de atraer a los clientes fuera de los competidores o introducir productos existentes en los mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado

#### *4.2.3 Desarrollo del producto:*

Estrategias empresariales basadas en el desarrollo de productos a menudo tratan de vender otros productos a (regular) los clientes. Esto puede ser accesorios, complementos o productos completamente nuevos. A menudo, los canales existentes de comunicación están apalancados

#### *4.2.4 Diversificación:*

Las estrategias de la compañía basados en la diversificación son el tipo más riesgoso de las estrategias. A menudo se hace hincapié en la credibilidad de la comunicación para explicar por qué la empresa entra en nuevos mercados con nuevos productos. Este cuadrante (diversificación) de la red de producto / mercado puede seguir dividido en cuatro tipos:

- La diversificación horizontal (nuevo producto, el mercado actual)
- La diversificación vertical (pasar a los proveedores las empresas o de negocios del cliente)
- La diversificación concéntrica (de nuevos productos estrechamente relacionados con los productos actuales en el mercado de nuevo).
- Conglomerado de diversificación (nuevos productos en nuevos mercados).
- La red de producto / mercado de Ansoff sigue siendo un modelo útil para la comunicación en torno a los procesos de negocio estratégicos de inversión y el crecimiento empresaria.  
  
(www.vectorstudy.com)

#### 4.3 *Logística*

Las teorías en logística han evolucionado para beneficio de las empresas, para los años 80`s, la intensa competencia global y el cambio a un mercado de demanda, forzó a las organizaciones de clase mundial a reducir sus costos, mejorar la calidad y tener productos confiables con gran cantidad de diseños. Aparecen entonces modelos como el JIT (Just In Time), "JIT: Sistema de gestión para el manejo preciso de stocks de materiales en fabrica que busca optimizar al máximo los recursos productivos al producir sobre pedido reales y nunca sobre supuestos.

También conocido como el método Toyota de origen japonés. (Total Quality Management) y otras iniciativas gerenciales que permitían mejorar la eficiencia y los costos a través de integraciones de la cadena productiva con proveedores y compradores, dando paso así

al concepto de administración de la cadena de suministro (Tan, 2001; Schönsleben, 2007 y Simchi-Levi, 2003).

La evolución de la logística hacia el concepto de administración de la cadena de suministros continuó a lo largo de los 90's hasta convertirse en parte de ésta. Consecuentemente con la logística, el NCPDM también evolucionó hasta convertirse en el CSCMP (Council of SupplyChain Management Professionals) quien en 2006 definió la logística como: Es la parte de la administración de la cadena de suministros que planea, implementa y controla la eficiencia y efectividad del flujo, flujo de retorno y almacenamiento de bienes y servicios, y la información relacionada, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del consumidor.

La definición refiere que el propósito de la logística es satisfacer los requerimientos de los clientes, sin embargo, la logística por sí misma no basta para satisfacer los requerimientos de los clientes, antes que nada se requiere un producto de primera calidad a un costo razonable. Ahora bien, si este bien o servicio no se tiene en el momento indicado en el lugar adecuado y en la cantidad solicitada, se habrá perdido el esfuerzo productivo y se generara la consecuente insatisfacción de los clientes (Ballou, 2004; Lamber et al, 1998).

La siguiente tabla ilustra de manera esquemática la evolución del concepto de logística en el tiempo.

Resumen de la evolución del concepto de logística empresarial en el tiempo

- 1844 - 1960 La logística como distribución física. Reducir costos.
- 1961 - 1990 La logística como integración del flujo de materiales. Aumentar la productividad.
- 1991 - HOY La logística como integración de la cadena de suministros. Ventaja competitiva.(Garcés, 2010, p. 26)

#### 4.4 *Gestión humana*

En las organización actualmente el capital humano es un punto fundamental para el éxito de la misma es importante mencionar algunos autores en el transcurso de la historia como por ejemplo Douglas Mc Gregory en 1960 basado en la teoría de Abraham Maslow fundador de la psicología humanista ,Mc Gregory planteaba una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial, modifico el contexto taylorista del hombre en la organización y presento un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano.

Warren en 1996 resume su propuesta de la siguiente forma: Participación activa de todas las personas involucradas, una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo, el reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.

Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el seudo-apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias. La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

Mary Parker Follet, quien consideró que la administración debe encaminarse a reconciliar a los individuos con el conjunto de la organización, que finalmente es definida como una totalidad supraindividual con objetivos e intereses propios en relación con los cuales quienes conforman la organización deben integrarse mediante la conciliación y la adaptación más o menos racional, es decir, voluntaria (Parker, 2000)

Para Peter F. Drucker, exponente del enfoque neoclásico, las organizaciones son algo cuya razón de existencia proviene de la necesidad de producir resultados concretos mediante la eficiencia en el trabajo. Según él, las organizaciones se pueden definir a partir de los siguientes criterios: ellas no son fines en sí mismas sino medios para alcanzar unos determinados objetivos.

Por lo tanto, por fuera de la organización misma; las organizaciones deben propender por equilibrar los objetivos organizacionales propiamente dichos con los deseos y las aspiraciones de los individuos; las organizaciones deben resolver, también, el problema de su eficacia, es decir, lo relacionado con el desempeño individual de las personas dentro de ellas. (Cruz, 2000)

El enfoque de sistema basado en la teoría general de sistemas propuesta por Ludwig Von Bertalanffy, y entre cuyos más destacados exponentes en el estudio de las organizaciones se encuentra a Daniel Katz y Robert Kahn, considera que

Las características típicas de las organizaciones son las siguientes:

La importación de energía, en forma de personas y materiales; la transformación de dichas entradas mediante un proceso que conduce a unas determinadas salidas; las salidas propiamente dichas; unos sistemas como ciclos de eventos; una “entropía” negativa; entradas de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación; estado constante y homeóstasis dinámica para mantener su carácter básico; diferenciación a través de la descripción de funciones y la especialización de oficios; equifinalidad, pues en las organizaciones existen muchos medios para llegar a los mismo fines. (Katz&Kalm, 2000)

#### *4.4.1 Modelo de GHCO*

Componentes del modelo de GHCO

El modelo sobre GHCO para PYMES tiene dos componentes básicos:

- Diagnóstico sobre el nivel en el manejo de gestión humana y cultura organizacional.

- Desarrollo y seguimiento del modelo de GHCO estructurado sobre la base de los resultados del diagnóstico. (Rafael Ignacio Pérez Uribe 2003).

*Figura 15. Modelo de gestión humana y cultura organizacional*

**COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: [//journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/204/194](http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/204/194)

#### Diagnóstico de la Gestión Humana y Cultura Organizacional

El diagnóstico se realiza para ubicar el nivel o el estado del manejo de la gestión humana y la cultura organizacional en las PYMES, frente a parámetros definidos en indicadores.

Los resultados del diagnóstico de la gestión humana de la PYME permitirán ubicar los capítulos y las variables de cada empresa en un nivel determinado.

Estas ponderaciones se llevan a una escala cuantitativa definitiva en una escala de 1000 puntos, que da como resultado el puntaje de cada empresa y por consiguiente en qué nivel se encuentra.

Tabla 1. Escala básica de ponderación GHCO

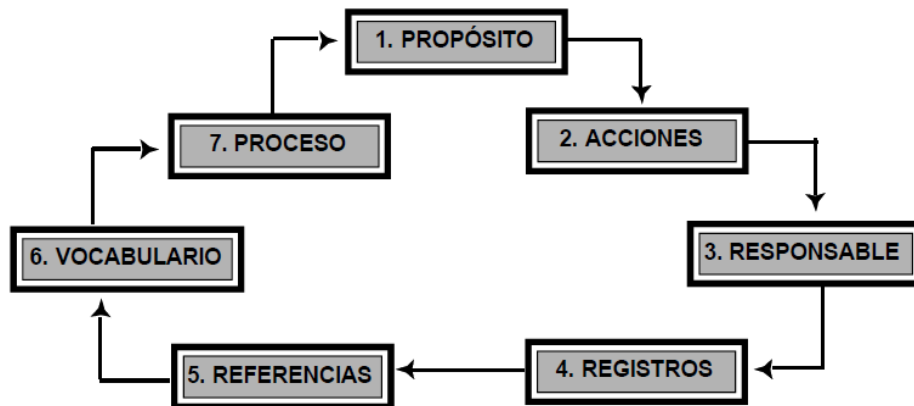
**ESCALA BÁSICA DE PONDERACIÓN**

NIVEL	PONDERACIÓN
Clase Mundial (Empresa Innovadora)	81 a 100%
Optimización	61 a 80%
Normal	41 a 60%
En Desarrollo	21 a 40%
Feudal o Básico	0 a 20%

Fuente: //journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/204/194

Figura 16. Puntos básicos para el DESGHCO

**PUNTOS BÁSICOS PARA EL DESGHCO**



Fuente: //journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/204/194

El modelo estudia los siguientes Capítulos

- Gerencia estratégica de gestión humana
- Procesos operativos en gestión humana
- Cultura organizacional 6

Tabla 2. Escala mínima de puntaje GHCO

**ESCALA MINIMAX DE PUNTAJE**

CAPÍTULOS GHCO		GERENCIA ESTRATÉGICA GESTIÓN HUMANA		PROCESOS OPERATIVOS DE GH		CULTURA ORGANIZACIONAL	
NIVELES		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Escala de puntaje definitivo (EPD)	Clase Mundial	243	300	364,5	450	202,5	250
	Optimización	183	240	274,5	360	152,5	200
	Normal	123	180	184,5	270	102,5	150
	En Desarrollo	63	120	94,5	180	52,5	100
	Feudal	0	60	0	90	0	50

Fuente: //journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/204/194

#### 4.5 Cultura organizacional

##### Desarrollo de la cultura organizacional

El concepto de cultura empresarial, en sí podría remontarse a Elton Mayo y sus colaboradores, por los años 20; cuando frente al management científico de Taylor, hicieron hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional.

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Para esclarecer este aspecto analicemos el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica:

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno.

Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica

similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura. (Schein, 1985)

Sin embargo, un grupo puede entenderse también como "la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes".

Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan:

- Interacción. Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- Cohesión. Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- Motivos y metas comunes. Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
- Normas de conducta. Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
- Estructura. Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Edgar H. Schein en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa.

Sin embargo, A. S. Makárenko, el gran educador soviético, con sus estudios de grupos estudiantiles sentó las pautas para que en el campo psicológico cobrara relieve el papel del colectivo como forma cualitativamente superior de desarrollo del grupo.

"La colectividad no es solamente un grupo de individuos en interacción. Es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos."

El colectivo se caracteriza por "poseer objetivos valiosos desde el punto de vista social y porque sus miembros, consientes del valor de estos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos"

Es, además, una organización armónica, en la que los dirigentes cuentan con el respaldo moral y afectivo de los miembros, pues representan de manera bastante fiel los ideales de la mayoría.

Este es un rasgo distintivo con relación al grupo, pues en este último, aunque exista unidad, con frecuencia se encuentra que integrantes que no asumen cargos directivos tienen mayor ascendencia y respaldo que los que ocupan esta posición.

En general, los criterios esenciales para distinguir a un colectivo de un grupo son:

- Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad. El colectivo, a diferencia del grupo, no puede funcionar aislado, pues la motivación social que posee implica la relación orgánica con otras formas de comunidad.
- Unidad. La unión cohesionadora se muestra con mayor intensidad y se basa en objetivos comunes de alto valor social.
- Posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad. Se organiza una jerarquía de

responsabilidades donde cada miembro ocupa una posición y tiene cierto nivel de dirección.

De ahí que la existencia de un colectivo, conviviendo con grupos o subgrupos en una organización, se avenga más con el objetivo y funcionamiento de esta que aquellos.

Pese a ser conceptos diferentes e individuales, Schein no hace distinciones entre grupo y colectivo, los considera la misma cosa al referir: " El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo".

Makárenko dice:

La colectividad es un grupo de trabajadores libres, unidos por objetivos y acciones comunes, organizado y dotado de dirección, disciplina y responsabilidad y continúa abordando el deber de cada cual de coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos de la colectividad en su conjunto y del grupo en que se desenvuelve.

Por tanto, lo dicho anteriormente puede resumirse en una definición de cultura organizacional, referida a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión. (Monografías.com)

## 5 Marco Metodológico

### 5.1 *Modelo para la modernización y la gestión de las organizaciones*

Se realizó un proceso de carácter investigativo que contaba con entrevistas a los líderes de cada una de las áreas que maneja la empresa FF Soluciones S.A. donde a través de estas se logró identificar el actual estado del entorno empresarial que existe en la organización, simultáneamente realizábamos la evaluación de la empresa mediante la implementación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO.

Esta matriz a través de sus 15 componentes no ofreció resultados que muestran el desarrollo de la organización en cuanto a gestión empresarial y la ubicación de los procesos en los estadios de la misma, ayudando a recoger información esencial de la empresa que permita desarrollar una evaluación sistémica y contar con insumos necesarios para el análisis situacional y diseño de rutas de conversión y modernización de una empresa innovadora y moderna. Por consiguiente reflejo los componentes menos fuertes de la compañía, los cuales serán la base para el desarrollo de las estrategias. Estos factores débiles serán estudiados, revisados, evaluados y así se buscaran las posibles estrategias para implantar y lograr la mejora de estos.

También se utilizaron y utilizaran fuentes secundarias donde se realizaron revisiones bibliográficas de autores y teorías vistas en las diferentes asignaturas de la carrera que permitieron distinguir las debilidades y fortalezas de la organización.

Finalmente el resultado de la aplicación de la matriz MMGO nos permitirá generar propuestas de solución a la junta directiva, con el fin de facilitar la mejora continua en FF Soluciones.

## 5.2 *El diamante de Porter*

Otro de los modelos utilizados para el estudio es el diamante de la competitividad de Porter donde nos ayuda a visualizar y a dar una noción de la competitividad que FF Soluciones S.A. tiene en el mercado del sector ferretero y constructor.

Como complemento al modelo MMGO y lograr identificar una mejor diagnóstico trabajaremos bajo las cinco fuerzas de Porter y el diagnóstico por cadena de valor:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para

nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

**Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Competitive Advantage / Michael Porter)

### 5.3 *Diagnostico por la cadena de valor*

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al

cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

Figura 17. Cadena de valor



Fuente: Competitive Advantage / Michael Porter

## 6 Recolección y acopio de datos

### 6.1 Recolección de datos:

La recolección de la información se hizo en varias sesiones, que incluyeron visitas a las oficinas administrativas, visitas a las plantas y bodegas de la empresa, donde en cada área

tuvimos la oportunidad de entrevistarnos con los encargados y responsables de cada departamento. Las personas que nos brindaron la información fueron las siguientes:

*Tabla 3. Personal involucrado de FF Soluciones S.A. en el proceso*

DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	CARGO
GERENCIA GENERAL	HUGO FORERO	GERENTE GENERAL
GERENCIA COMERCIAL	CESAR ROJAS	DIRECTOR COMERCIAL
GERENCIA FINANCIERA	WILLIAM TORRES	GERENTE FINANCIERO
LICITACIONES	LUZ MARINA HERRERA	GERENTE DE LICITACIONES
JEFATURA DE CARTERA	NASLY CANO	JEFE DE CARTERA
JEFATURA DE BODEGA	JOSE PARRA	JEFE DE BODEGA
ADMINISTRACION DEL SISTEMA	PATRICIA FORERO	ADMINISTRADOR DEL SISTEMA

Fuente: Elaboración propia

La información se recopiló basados en el modelo MMGO, la aplicación de la matriz arrojó la información necesaria para diseñar el plan de mejoramiento y mostro el estadio en que está ubicada la empresa en la matriz.

6.2 *Ubicación de la empresa por estadios*

*Tabla 4. Ubicación de las áreas de la empresa por estadios en la matriz MMGO*

FF SOLUCIONES S.A.			
ESTADIO 1 de 0 a 25	ESTADIO 2 de 26 a 50	ESTADIO 3 de 51 a 75	ESTADIO 4 de 76 a 100
		ANALISIS DEL ENTORNO	53,70%
		DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	69,79%
		GESTION DE MERCADEO	74,48%
		CULTURA ORGANIZACIONAL	57,64%
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	62,64%
		GESTION DE PRODUCCION	61,74%
	EXPORTACIONES		31,94%
		LOGISTICA	71,30%
	GESTION AMBIENTAL		46,05%
	RESPONSABILIDAD SOCIAL		47,57%
			60,76
			GESTION FINANCIERA 79,11%
			GESTION HUMANA 75,75%
			IMPORTACIONES 83,33%
			ASOCIATIVIDAD 80,83%
			COMUNICACIÓN E INFORMACION 79,39%
			INNOVACION Y CONOCIMIENTO 83,63%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando el resultado de la aplicación de la matriz MMGO en los procesos de la empresa FF SOLUCIONES S.A., nos muestra que se encuentra ubicada en el estadio 3.

6.2.1 *Aspectos positivos de FF SOLUCIONES*

- Excelente Goodwill
- Experiencia y reconocimiento por parte de clientes y proveedores en el sector de la construcción e infraestructura.
- Diversificación e innovación en productos.
- Financieramente estable y con buenos flujos de caja.
- Procesos en caminados a la sostenibilidad.
- Continuo crecimiento económico y tecnológico

- Dueños del servicio postventa de calibradores de agua (Bancos Para calibración).
- Recurso humano con calidad

### 6.2.2 *Áreas de Mejora en FF Soluciones*

Las áreas que se detectaron en la empresa para realizar planes de mejora y ayuda para ascender de estadio en la matriz MMGO son:

FF soluciones no cuenta con un definido direccionamiento estratégico que permita alinear la misión y la visión con las estrategias de la empresa y los funcionarios, por ello es muy importante definir un gobierno corporativo promoviendo una auditoría y asesoría externa permitiendo así un mayor control, y fortalecimiento de las decisiones de la misma, maximizando los procesos en las diferentes áreas para así generar un mayor crecimiento en la compañía en el sector ferretero.

Actualmente en la organización no hay una estrategia comercial claramente definida, en entrevista con el gerente comercial nos comentaba que se encontraba en la construcción de una herramienta que pudiera definir el proceso comercial de la empresa y la forma de ejecutarlo pero aún no se ha logrado, definir tareas propias de cada cargo comercial donde los colaboradores comerciales se dediquen netamente a la venta de los productos y servicios y al mantenimiento de la reputación comercial de la organización.

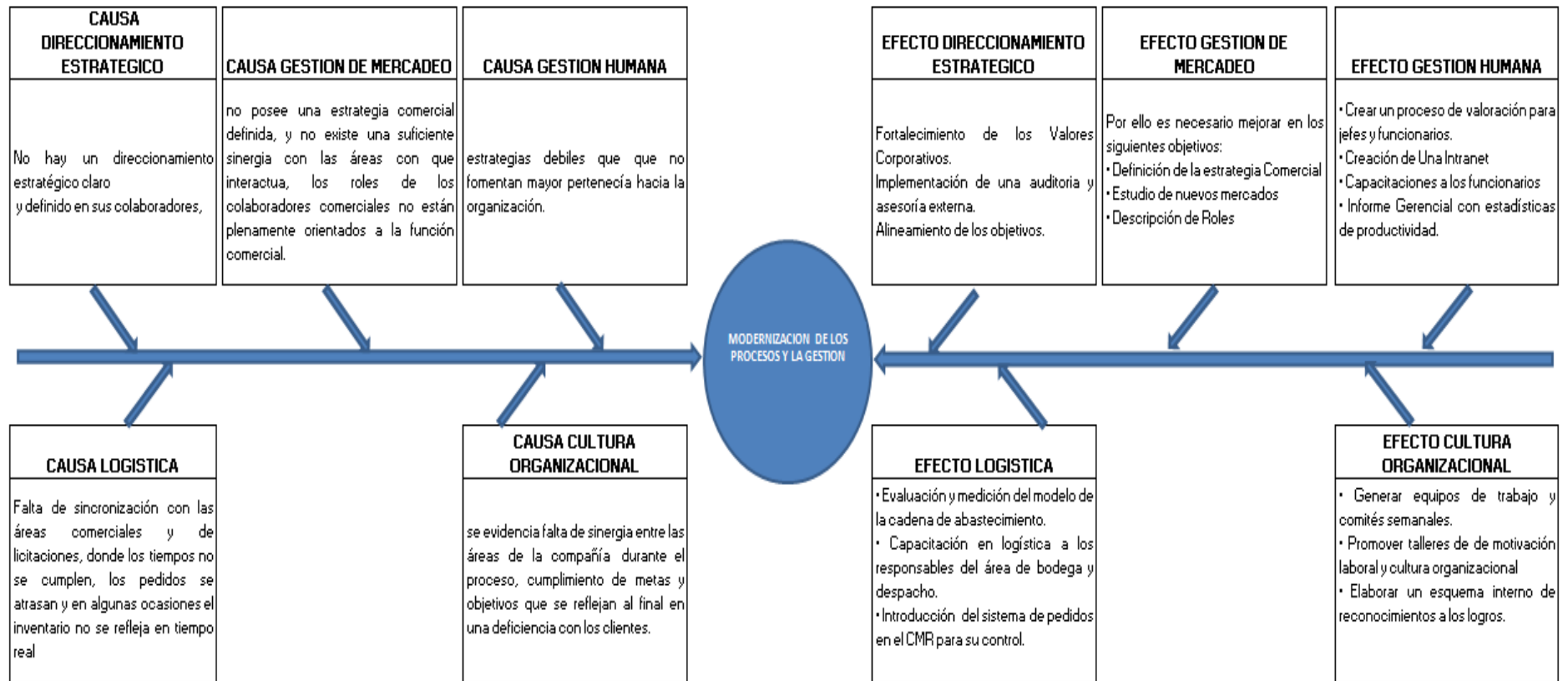
Actualmente la forma en que las áreas comercial y de licitaciones solicitan la entrega de pedidos a la bodega se hace manualmente, sobre el tiempo y sin tener en cuenta el stock existente, esto hace que la gestión de logística no sea eficiente generando retrasos en la operación al momento de realizar entregas al cliente. Lo cual produce inconformidad y mala reputación generando mayores deficiencias para la imagen de la organización en el sector.

El apersonamiento de las labores y el seguimiento a estas son un vehículo eficaz al momento de la consecución de los objetivos. El personal debe tener claro su rol en los procesos de la empresa y a su vez debe tener herramientas que lo motiven y que lo hagan sentir parte importante en la empresa, como también los incentivos y motivaciones generan un crecimiento feliz de la persona en la organización.

La organización debe estar consiente que todos se interrelacionan y que para lograr los propósitos es necesario conocer a los demás y como afectamos y nos afectan las actividades de cada área, en FF soluciones se debe crear una sinergia para minimizar los posibles inconvenientes que se presentan en el desarrollo de las tareas así cada área sea independiente en sus funciones. También se deben tener claros los valores que rigen la compañía al momento de relacionarse unos con otros interna y externamente.

6.3 Diagrama de Ishikawa

Figura 18. Diagrama de Ishikawa – Espina de pescado



Fuente: Elaboración propia.

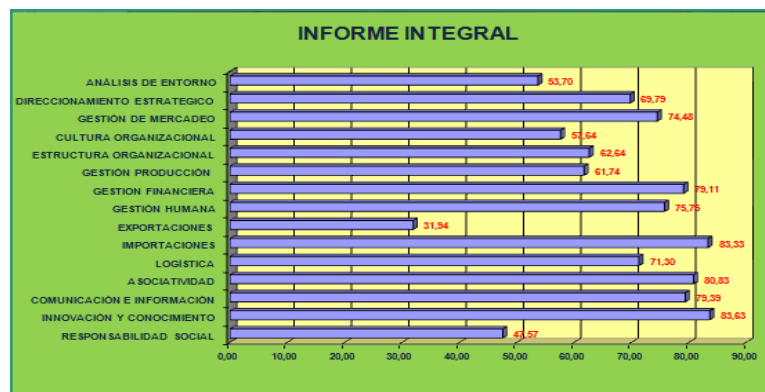
## 7 Diagnostico

Los componentes organizacionales de FF Soluciones S.A. se encuentran en su mayoría en el estadio 3, aunque se tiene claro la importancia de estandarizar y documentar sus procesos, existe una evidente falta de planificación en varios de estos; en las áreas en las que más se identifican problemas son análisis del entorno, asociatividad, cultura organizacional, exportaciones, responsabilidad social, direccionamiento estratégico, gestión de producción, logística, gestión humana.

De los cuales nos vamos a focalizar en los siguientes aspectos:

- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo.
- Logística.
- Gestión Humana
- Cultura organizacional

*Figura 19. Informe Integral MMGO*



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que ofrece la matriz evidencian que la empresa se encuentra en promedio en estadio 3, por cuanto las calificaciones finales de cada área oscilan entre 6 y 7, esto indica que hay aspectos importantes en los que se deben buscar propuestas de mejora para poder llevar a la empresa a un estadio superior.

*Figura 20. Direccionamiento estratégico*

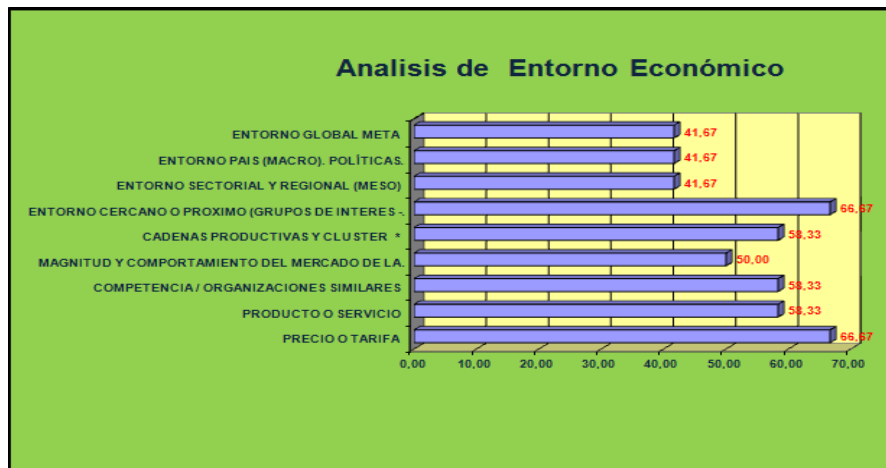


Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis situacional**

Actualmente la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico claro y definido en sus colaboradores, por ellos es importante fortalecer los principios del sistema de finalidades como lo son la misión y visión dentro de la compañía. La calificación en el ítem de direccionamiento estratégico refleja que la empresa debe tomarse el tiempo para redefinir estrategias, buscar nuevos métodos y escuchar propuestas nuevas uniéndose a los cambios tecnológicos.

Figura 21. Análisis del entorno económico

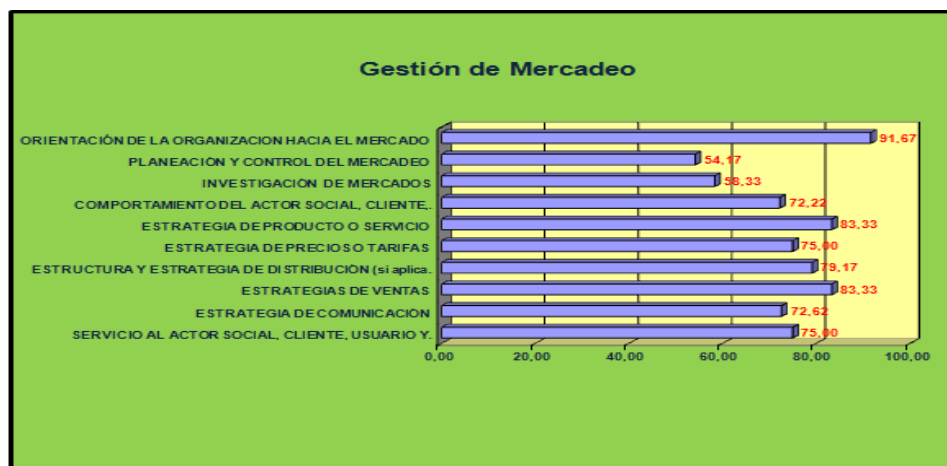


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

El sector ferretero en los últimos años ha estado en constante crecimiento, FF soluciones es una de las empresas que busca la innovación frente a la competencia, han diversificado en productos por ende las ventas están en crecimiento año tras año aunque se debe establecer estrategias que ayuden al crecimiento y sostenibilidad en el sector.

Figura 22. Gestión de mercadeo



Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

La compañía aunque tiene experiencia en el mercado aún no posee una estrategia comercial definida, y no existe una suficiente sinergia con las áreas con que interactúa, los roles de los colaboradores comerciales no están plenamente orientados a la función comercial.

Figura 23. Cultura Organizacional

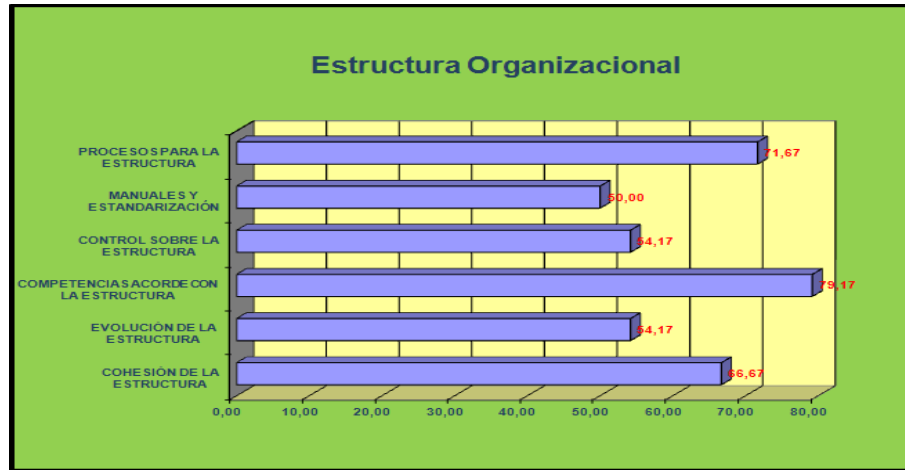


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis Situacional

Aunque la empresa ha logrado un desarrollo evidente durante su trayectoria, se debe recalcar la cultura empresarial en sus colaboradores, se evidencia falta de sinergia entre las áreas de la compañía durante el proceso, cumplimiento de metas y objetivos que se reflejan al final en una deficiencia con los clientes.

Figura 24. Estructura organizacional

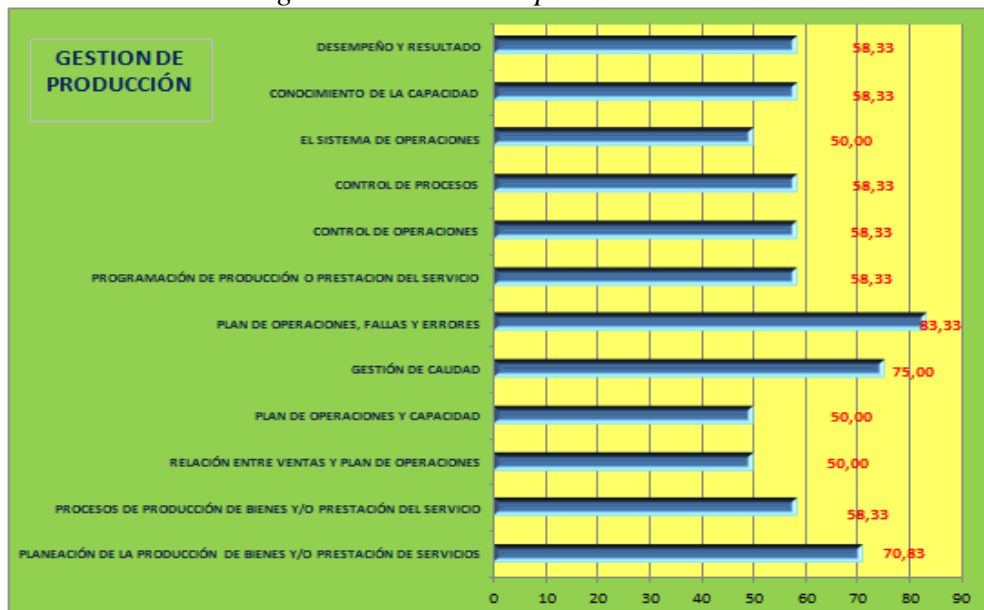


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis Situacional

La estructura de la empresa es clara, ha evolucionado de acuerdo a las necesidades de la misma, las decisiones están ajustadas parcialmente al direccionamiento estratégico, tiene manuales de funciones que no son del todo aplicados por los empleados.

Figura 25. Gestión de producción

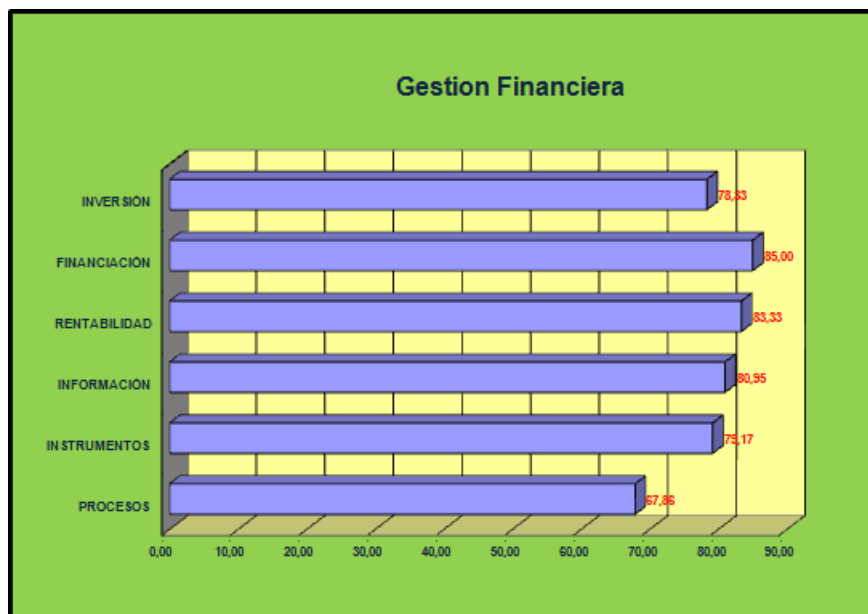


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

FF soluciones es una distribuidora de productos que tiene lineamientos de procesos para la eficiencia en la entrega de pedidos, los cuales presentan deficiencias al momento de cumplir con la entrega de requerimientos, no hay indicadores que permitan generar estadísticas para establecer estrategias de mejora.

Figura 26. Gestión financiera

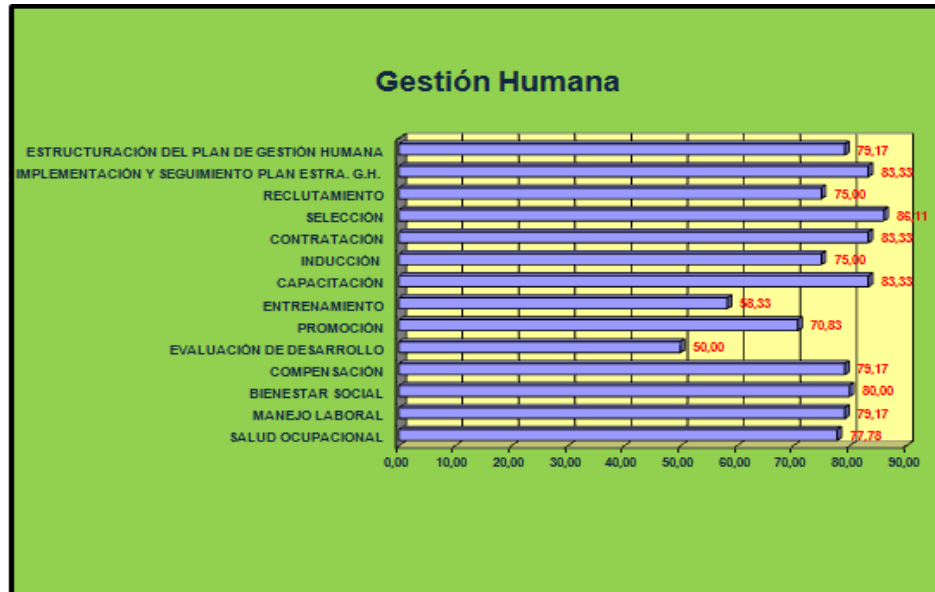


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

La empresa cuenta con un gran respaldo financiero, tiene buenos flujos de caja y un gran soporte para el apalancamiento, la rentabilidad es buena, pero falta arriesgarse a expandirse y llegar a más mercados en el país y lograr más alianzas estratégicas que favorezcan el crecimiento económico de la empresa.

Figura 27. Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

Los empleados de la compañía se muestran conformes, la gestión humana es un factor clave del desarrollo, las calificaciones muestran una buena labor que debe ser complementada con estrategias que ayuden a que los empleados estén capacitados e informados del diario vivir de la compañía y que fomente mayor pertenecía hacia la organización.

Figura 28. Exportaciones



Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

La empresa no tiene actividades de exportaciones aunque ha realizado estudios comparativos de ventas y productos en otros países, aun no se ha tomado la decisión de incursionar en mercados externos.

Figura 29. Importaciones

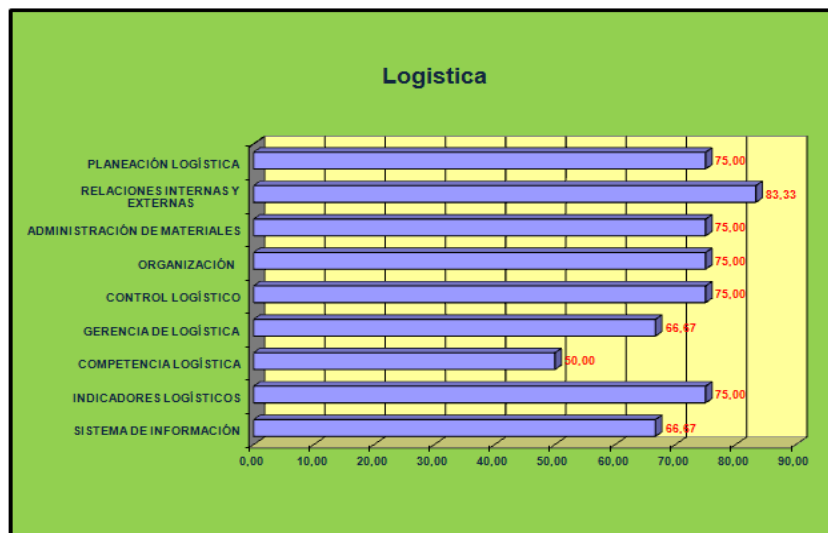


Fuente: Elaboración propia.

## Análisis Situacional

La empresa realiza importaciones desde China, Alemania e Italia, en estos países manda a fabricar los desarrollos hechos en la empresa, tienen experiencia en importaciones y en la planeación está contemplada que siga a buen ritmo esta actividad. Cuenta con aliados estratégicos externos que le ayudan a continuar en su constante crecimiento y desarrollando nuevos productos.

Figura 30. Logística

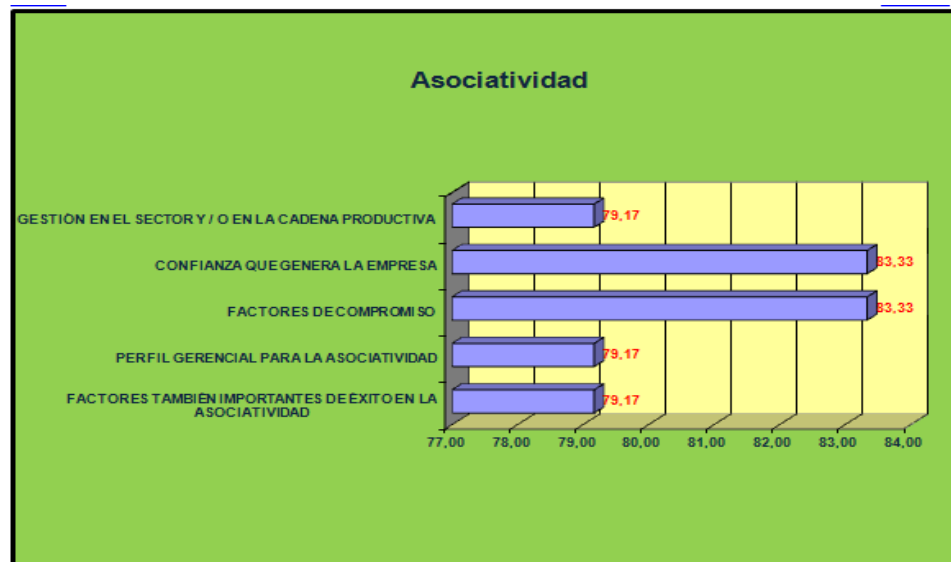


Fuente: Elaboración propia.

## Análisis situacional

Actualmente la empresa tiene problemas en las actividades de logística principalmente en los despachos, esto debido a la falta de sincronización con las áreas comerciales y de licitaciones, donde los tiempos no se cumplen, los pedidos se atrasan y en algunas ocasiones el inventario no se refleja en tiempo real, generando inconformidades en los clientes.

Figura 31. Asociatividad

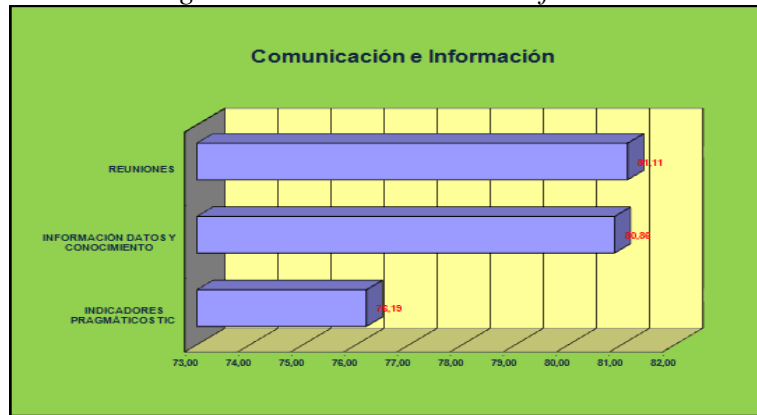


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

La empresa actualmente está buscando otras alianzas, sin contar con las que ya cuenta con otras empresas para el desarrollo de productos que impacten en el mercado, con su marca “Controlagua” cuenta con un aliado como Siemens en el desarrollo de aparatos de medición de aguas, como FF soluciones lleva más de 40 años en el mercado cuenta con un buen prestigio en el sector y se ve como un empresa sólida.

Figura 32. Comunicación e información

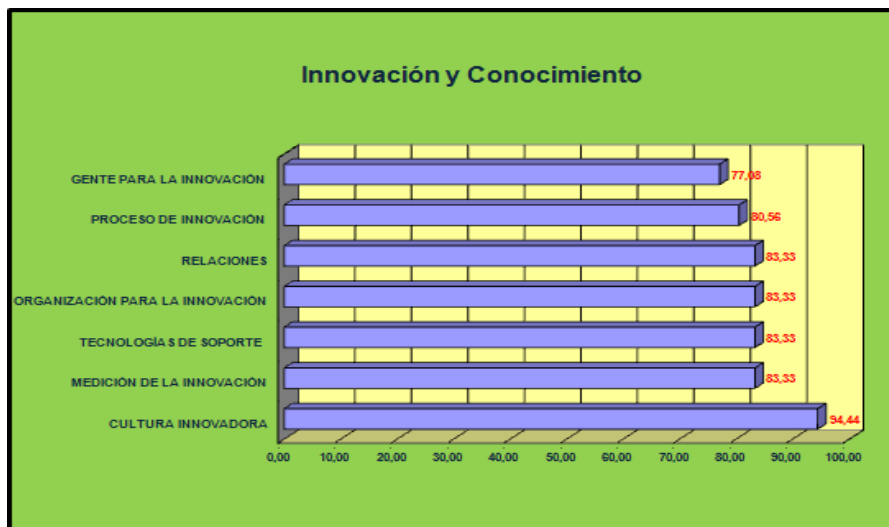


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

Aunque la información en la empresa fluye y se propaga dentro de los colaboradores, faltan medios eficaces que lleguen a los mismos con información clara, precisa y veraz, faltan cronogramas de reuniones y seguimiento a las decisiones tomadas en estas y generar mayor participación de los empleados.

Figura 33. Innovación y conocimientos

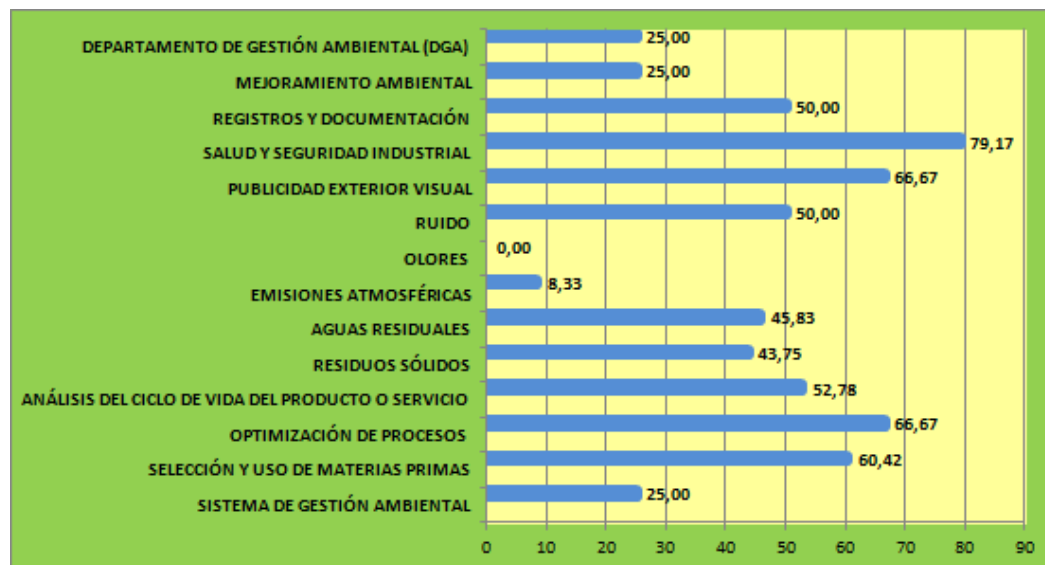


Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

La empresa está en un continuo desarrollo de productos e investigando sobre las nuevas tendencias en el mercado, cuenta con un departamento donde emplean metodologías para desarrollos de productos y saben cómo proteger los descubrimientos. Ha implementado tecnologías básicas para sus procesos diarios y de operación.

Figura 34. Gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia.

### Análisis situacional

La empresa no cuenta con procesos o planes ambientales dentro de sus actividades.

*Figura 35. Responsabilidad social empresarial*

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis situacional**

La empresa tampoco tiene desarrollado el objetivo de la responsabilidad social empresarial ni realiza actividades sociales, siendo esto una falencia ya que las empresas actuales deben tener la responsabilidad social como parte de su objeto social y su desarrollo.

## **8 Aplicación de la teorías en el diagnostico**

### *8.1 Instrumentos para la generación de estrategias*

#### *8.1.1 El diamante de Porter*

##### *8.1.1.1 Competidores*

Los principales competidores de FF SOLUCIONES son:

GYJ Ferretería

Nacional de ferretería. NAFER

Homecenter

Ferretería la reina

Ferretería RHINO

La mina Ltda.

Cada una de estas empresas a incursionado en el mercado distribuyendo diferentes productos de ferretería, manteniéndose firmemente en el mercado y con el tiempo han adquirido reconocimiento a nivel Nacional, pero una de las mayores ventajas competitivas que tiene FF Soluciones, es que está innovando sus productos adaptándoles tecnología con el apoyo de SIEMENS, esto permitiéndole ser el pionero en muchos productos como son los medidores de agua y calibradores, FF Soluciones también tiene un área especializada en el campo de las licitaciones, permitiéndose incrementar las alianzas con los mismos competidores, por su fuerte apalancamiento financiero.

#### *8.1.1.2 Nuevos competidores:*

Actualmente el sector ferretero obliga a las compañías a diversificar sus productos los cuales deben tener en sus cualidades; eficiencia, calidad, y eficacia en el menor tiempo posible, donde se presten servicios multifuncionales para satisfacer las necesidades del cliente, ya que cada vez son más exigentes y perspectivos con los servicios que reciben, por eso el concepto de ferretería desvanece con el inicio de grandes compañías que brinden múltiples soluciones en temas de construcción e infraestructura, entre ellas se encuentran:

Easy

Constructor – Homecenter

*8.1.1.3 Productos sustitutos:*

La Compañía posee y fortalece el área de licitaciones como complemento a su actividad donde se pueden ofrecer diferentes servicios y productos que ayudan a la diversificación de la actividad y poder tener otro medio de entradas y conocimiento de diferentes sectores de la economía. Así lograr un desarrollo más abierto en el sector. Ofreciendo productos diferentes al campo ferretero.

*8.1.1.4 Proveedores:*

Para FF soluciones es muy importante generar una buena imagen y así poder cumplir con sus clientes por esto se preocupa por tener proveedores de muy alta calidad y reconocimiento a nivel nacional entre ellos encontramos:

Coltalvira empresa líder en control de agua

Metacol

Control agua

Yale

Corona

Terinsa

Metalex

Ajover

Colempaques

Cementos paz del rio

Pavco

Gricol

Union multiusos alfa

#### *8.1.1.5 Compradores*

La mayoría de los clientes de FF soluciones son del estado y empresas estatales a nivel nacional.

Entidades Oficiales: Gobernación de Cundinamarca, gobernación de Boyacá,

Municipios: alcaldías municipios de Guatavita, Subachoque

Contratistas

Constructoras

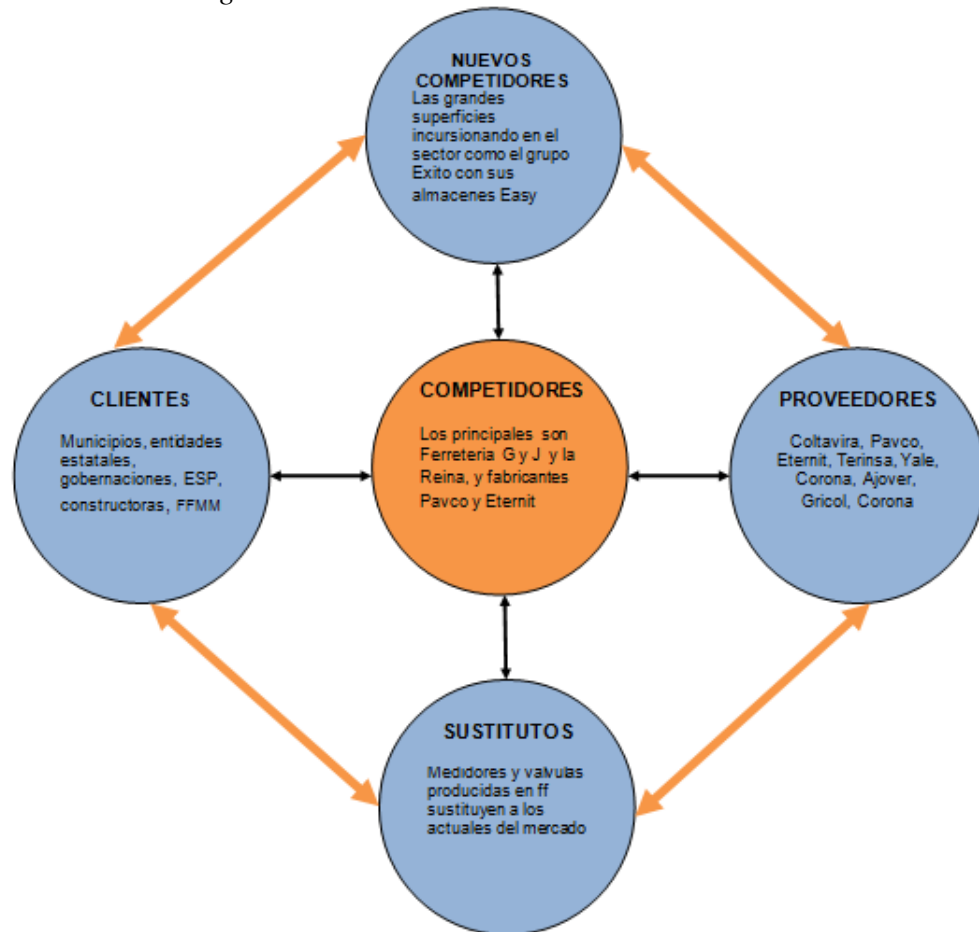
Distribución

Muchos de los compradores realizan su labor en el sector de la construcción, sector que también ha presentado un crecimiento los últimos años, haciendo que la compañía tenga diferentes clientes en este campo, que agradecidos por el buen servicio y las buenas relaciones son fieles a FF soluciones.

Una vez realizado el análisis del diamante de Porter se puede identificar que sus clientes y proveedores son empresas muy reconocidas a nivel nacional ese genera un mayor respaldo y una buena referencia para futuros clientes en FF soluciones permitiendo así un mayor crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

8.1.1.6 Diamante de Porter

Figura 36. Diamante de Porter FF soluciones S.A.



Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Matriz FODA

Tabla 5. Matriz FODA FF Soluciones S.A.

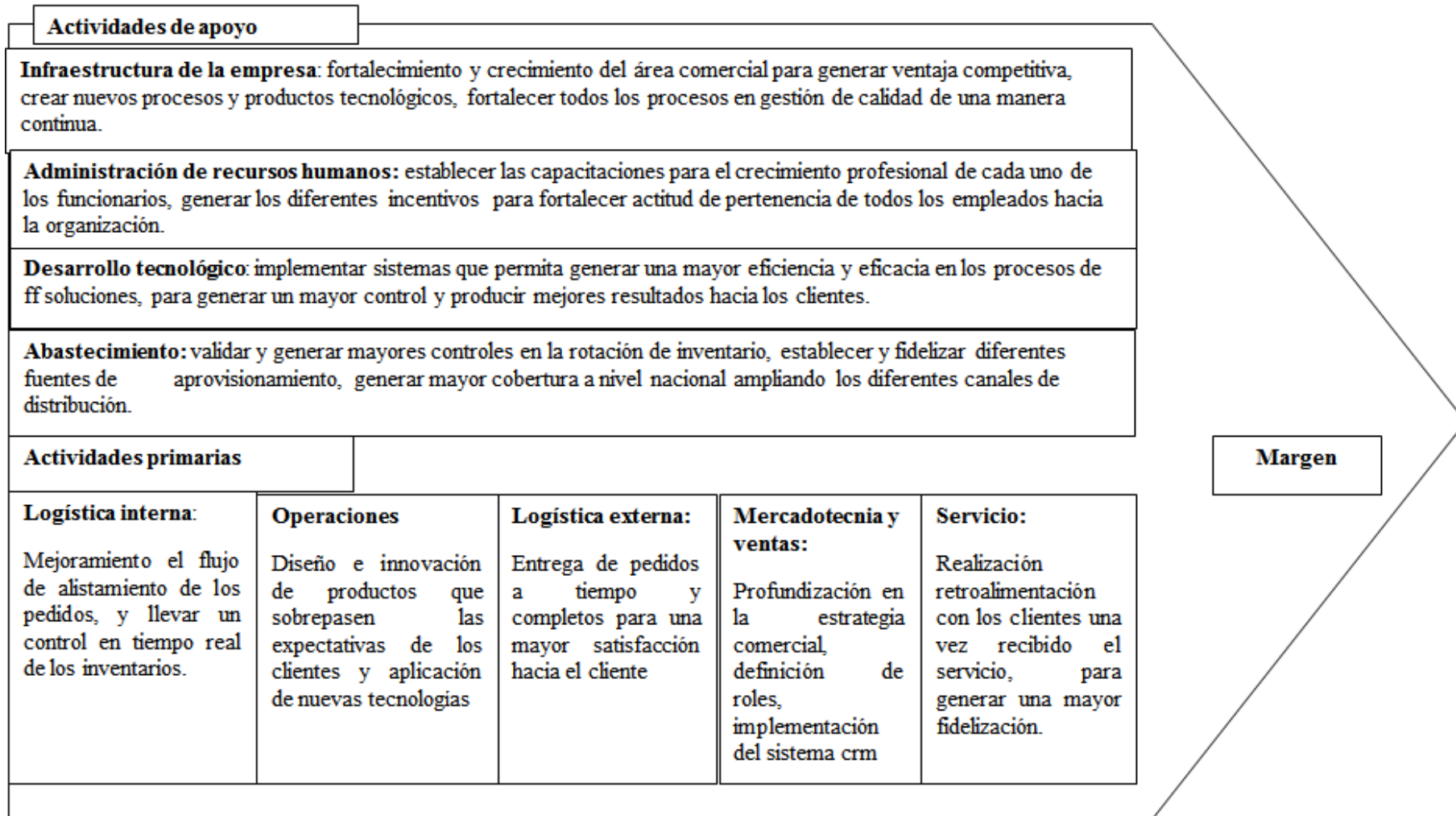
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FODA DE FF SOLUCIONES S.A.</b>		1. Modelo del negocio, con un reconocimiento en el sector ferretero.	1. Mercadeo regional.
		2. Precios competitivos y orientación hacia el cliente.	2. La competencia en el sector ferretero es bastante alta.
		3. La empresa cuenta con alianzas importantes con el estado y privadas.	3. No existe un alineamiento entre los objetivos estratégicos y específicos entre todas las áreas.
		4. Stock constante de los productos para la efectividad y eficiencia hacia el cliente.	4. Poca experiencia en Exportaciones.
		5. Innovación en productos con la implementación en nuevas tecnologías.	5. Decisiones centradas en la Gerencia.
		6. Poca inversión en activos fijos y mobiliario	6. Retraso continuo en las entregas de mercancía con el área de licitaciones.
		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Contactos y clientes estratégicos para la comercialización de los productos.	E1. Aprovechar los contactos ya establecidos para cerrar negocios. (O1,F3,F1)	E1.Realizar un plan de trabajo para estructurar la estrategia comercial.(D3,O1)
	2. El sector ferretero es amplio en el país y está en un constante crecimiento.	E2.Generar confianza a los nuevos clientes donde siempre tendrán producto en stock. (F4, O4).	E2.Estructurar la organización y orientarla a resultados(D5,O1)
	3. La oportunidad de licitar. Diversificación de la actividad principal.	E3.Crear un portafolio de productos nuevos. (O3, F5).	E3.Realizar un análisis y estudio del sector, identificar fallas.(O2,D1)
	4. En el mercado existen competidores especializados en algunos nichos.	E4.Atraer a clientes con los precios y la prestación del servicio con los estándares de más alta calidad. (F2, O4).	E4.Importar productos innovadores que demuestren calidad. (D5, O3).

		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESGTRATEGIAS DA</b>
<b>AMENAZAS</b>	1. Entrada de nuevos competidores (Grandes Superficies)	E1.Cumplir con todas las normas legales para importar.(F1,A2)	E1.Apoyar los programas de vivienda estatales. (D1,A1)
	2. Llegada de empresas extranjeras al país.	E2.Identificar los mejores estándares de calidad y practicarlos(F1,F2,A2,A3)	E2.Hacer un benchmarking, identificar las prácticas de la competencia.(A2,A1,D5,)
	3.Muchos competidores para las licitaciones	E.3 Estar atentos a los cambios del mercado y de las políticas.(F1,A4)	E.3 Buscar experiencia para poder competir (D4,A3)
	4. Tasas de interés en el mercado	E.4 No incurrir en prácticas antiéticas (F1,A1,A2)	E.4 Aprovechar el flujo financiero de la empresa para abrir mercados.(D3,A4)

Fuente: Elaboración propia.

- Proponer objetivos comerciales para lograr definir la estrategia comercial de la empresa.

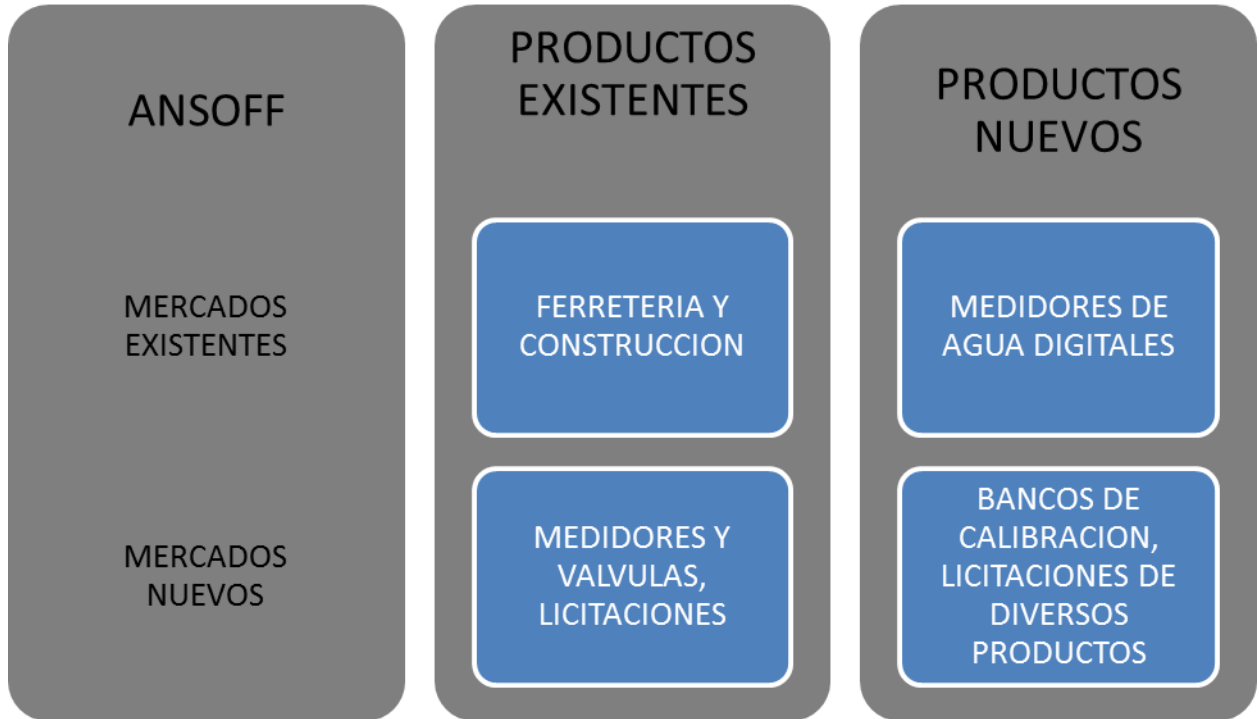
8.1.3 Propuesta de cadena de valor de FF Soluciones



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.4 Matriz Ansoff

Figura 37. Matriz Ansoff FF Soluciones S.A.



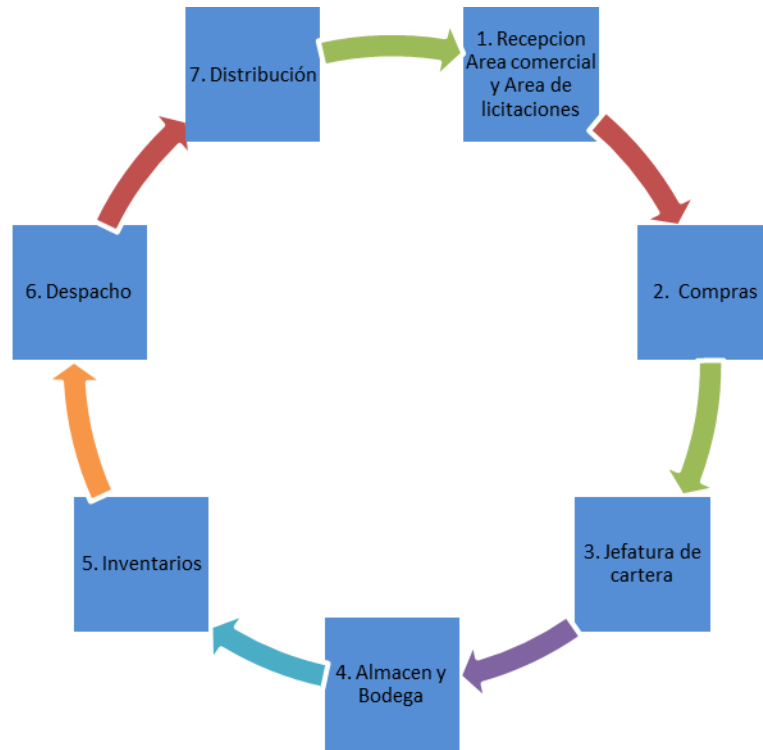
Fuente: Elaboración propia.

La matriz Ansoff permite establecer una idea de que mercados se pueden atacar y en cuales profundizar, muestra los productos fuertes y en lo que se deben mejorar, también ayuda a plantear y definir nuestra estrategia comercial, para saber cómo enfocarla.

### 8.1.5 Just in time

Para que un proceso de los resultados esperados es necesario definir los actores y las responsabilidades de cada, en FF soluciones el proceso logístico debe llevar el siguiente flujo.

Figura 38. Flujo del proceso de logística en FF Soluciones S.A.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.6 Modelo GHCO para la gestión humana y la cultura organizacional.

#### 8.1.6.1 Aplicación del modelo en FF soluciones.

Tabla 6. Aplicación del modelo GHCO en FF Soluciones S.A.

PERFIL DE FF SOLUCIONES EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE GESTION HUMANA					
EMPRESA	FEUDAL 0 - 60	EN DESARROLLO 61 - 120	NORMAL 121 - 180	OPTIMIZACION 181 - 360	CLASE MUNDIAL 361 - 450
FF SOLUCIONES S.A.			175		
PERFIL DE FF SOLUCIONES EN PROCESOS OPERATIVOS DE GESTION HUMANA					
EMPRESA	FEUDAL 0 - 60	EN DESARROLLO 61 - 120	NORMAL 121 - 180	OPTIMIZACION 181 - 360	CLASE MUNDIAL 361 - 450
FF SOLUCIONES S.A.			160		
PERFIL DE FF SOLUCIONES EN CULTURA ORGANIZACIONAL					
EMPRESA	FEUDAL 0 - 60	EN DESARROLLO 61 - 120	NORMAL 121 - 180	OPTIMIZACION 181 - 360	CLASE MUNDIAL 361 - 450
FF SOLUCIONES S.A.				185	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Resultados del modelo GHCO en FF Soluciones S.A.

RESULTADOS	
FF SOLUCIONES S.A.	PUNTAJE
Gerencia estratégica de gestión humana	175
Procesos operativos en gestión humana	160
Cultura organizacional	185
<b>TOTALES</b>	<b>520</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados y a la escala del modelo la empresa se encuentra en un estado Normal en gestión humana y cultura organizacional con un 52%

## 9 Plan de intervención

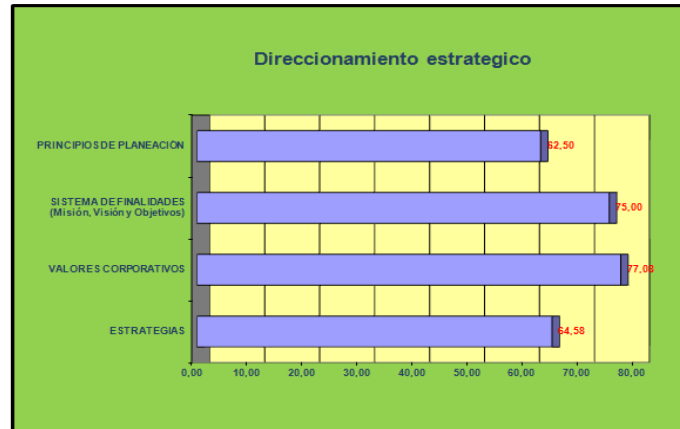
### 9.1 Plan de intervención en direccionamiento estratégico

#### 9.1.1 Problemática

FF soluciones no cuenta con un direccionamiento estratégico claramente definido que permita alinear la misión y la visión con las estrategias de la empresa y los funcionarios, por ello es muy importante definir un gobierno corporativo promoviendo una auditoría externa permitiendo así un mayor control, y fortalecimiento de las decisiones de la misma maximizando los procesos en las diferentes áreas para así generar un mayor crecimiento en la compañía en el sector ferretero.

El siguiente informe es el resultado de las diferentes entrevistas que realizamos a FF soluciones, de allí que los autores realizaron las siguientes recomendaciones.

*Figura 39. Direccionamiento estratégico plan de intervención*



Fuente: Elaboración propia.

### 9.1.2 Propuesta

Definiendo y promoviendo el direccionamiento estratégico dentro de la organización permitirá un fortalecimiento en todas las estrategias de FF soluciones, por ello los objetivos a mejorar son los siguientes:

- Establecer estrategias para el cumplimiento de la misión Visión y valores corporativos.
- Implementación de una auditoría y asesoría externa y alineamiento de los objetivos a corto y largo plazo.
- Implementación de la herramienta FODA para la generación de nuevas estrategias.

### 9.1.3 *Implementación de la Propuesta*

#### **Estrategia de Cumplimiento de la misión y visión**

Actualmente FF soluciones tiene definida la misión, visión se sugiere realizar una divulgación masiva para la promoción y apropiación de los integrantes de la empresa. La generación de programas que ayuden a incentivar el sentido de pertenencia por la organización tiene como finalidad que los funcionarios se sientan parte fundamental de la misma.

#### **Misión**

FF soluciones S.A se dedica a la representación y comercialización de bienes y servicios, de buena calidad, buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes, proveedores, colaboradores y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, manteniendo el liderazgo con fundamento en sus políticas de atención personalizada, entregas oportunas y servicio postventa.

#### **Visión Actual.**

FF soluciones S.A fortalecerá su liderazgo en la comercialización de bienes y servicios, encaminados a responder a las necesidades gubernamentales y privadas, proporcionando todo tipo de soluciones integrales, de manera que contribuyamos al servicio y desarrollo de nuestro país.

#### **Valores corporativos**

La definición clara de los valores corporativos de la empresa y promulgación a sus colaboradores permite establecer una participación democrática en la consecución de los mismos.

Proclamar los valores corporativos implica la construcción de conexiones que unan los valores con las actitudes, habilidades y comportamientos de todos los funcionarios

habituándolos así a las labores cotidianas dentro de una sinergia de responsabilidad y completa armonía laboral.

### **Gobierno corporativo**

#### **Implementación de la Auditoria y alineamiento de los objetivos a corto y largo plazo.**

Como FF soluciones es una empresa familiar y la toma de decisiones se realizan principalmente por el socio fundador y sus hijos se propone establecer una auditoría externa la cual permita generar una nuevo enfoque del negocio y la visualización de nuevas estrategia las cuales sean mucho más objetivas.

Para llevar a cabo el proceso de una auditoría externa se sugiere incluir la mayor participación de gerentes y colaboradores posibles y establecer un comité responsable con unas funciones asignadas para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos trazados como resultado de la auditoria.

Dentro de las funciones establecidas para el comité:

- Consolidar, ordenar y analizar la información recibida.
- Realizar informes mensuales con los objetivos trazados y el cumplimiento de los mismos.
- Establecer reuniones con las directivas para determinar de manera colectiva oportunidades y amenazas más representativas para la organización.
- El comité será el encargado de difundir dicha información a todos sus funcionarios.
- Establecer un boletín informativo bimensual donde se presente y se exponga a sus colaboradores los nuevos direccionamientos, las estrategias comerciales, el día a día de la compañía y las metas a conseguir por la misma.

- Crear indicadores de Gestión que permitan llevar un mayor control de las metas establecidas y el cumplimiento a corto y largo plazo.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo permite a los gerentes y a los demás miembros de la organización identificar importantes parámetros para establecer acciones de mejora continua en las diferentes áreas.

### **Utilización de la herramienta de la matriz FODA para la generación de estrategias.**

Como parte de desarrollo en el proceso de direccionamiento estratégico se recomienda la utilización de la técnica matriz FODA ya que permite a los directivos generar cuatro tipos de estrategias la estrategias FO (Fortalezas y oportunidades) La estrategia DO (Debilidades y oportunidades), la estrategia FA ( fortaleza y amenazas) y la estrategia DA (debilidades y amenazas), para así generar nuevas estrategias y acciones que enfoquen a FF soluciones al fortalecimiento y la sostenibilidad en el sector ferretero.

9.1.4 Costo de implementación en el direccionamiento estratégico

Tabla 8. Costo de implementación en el direccionamiento estratégico.

ESTADIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	SUB-ACCIÓN	RESP.	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO EJEC	SITUACIÓN ACTUAL	META	Var	COSTO ESTIMADO	BENEFICIO CUANT	BENEFICIO CUALIT
Direccionamiento estratégico	No cuenta con un direccionamiento estratégico claramente definido	Difundir entre los empleados los valores corporativos	Capacitaciones para el conocimiento y fortalecimiento de los valores corporativos, misión y visión	Gerente y Directores de áreas	% objetivos logrados / % objetivo de mejora planteado	30 días	69,79%	78,65 %	9%	3.487.445	47.070.262	Permite formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, descentraliza los procesos y promueve la participación de todos los funcionarios, generando así una mayor conciencia sobre las amenazas externa y el desarrollo de nuevas fortalezas para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
		Sensibilizar a la compañía en el tema de Gobierno Corporativo	Auditoría y asesoría externa			30 días				10.000.000		
			Alineamiento de objetivos - capacitación			4 días				3.037.612		
		Realizar la matriz FODA	A partir de la matriz establecer estrategias y acciones			30 días				2.293.890		

Fuente: Elaboración propia.

9.1.5 Cálculo de costos direccionamiento estratégico

Tabla 9. Cálculo de costos direccionamiento estratégico

1.	<b>Relación de variables</b>	<b>Valor</b>
	Costo anual de la nómina	2.141.921.000
	Costo mensual	178.493.417
	Costo hora	743.723
	<b>Costo hora funcionario</b>	<b>11.996</b>

2.	<b>Relación de Ejecutivos</b>	<b>Valor nómina por día</b>
	<b>Empleado</b>	
	TORRES MARIN WILLIAM	432.176
	GARZON SANCHEZ LUIS	432.176
	FORERO HUGO	618.060
	PARRA JOSE	67.936
	FORERO BETHZAIDA	322.667
	ROJAS CESAR	186.208
	MURCIA JOSE	234.667
	<b>TOTAL</b>	<b>2.293.890</b>

	<b>Calculo de los costos</b>	<b>Valor</b>	
1.	<b>Capacitación valores corporativos</b>		
	Valor de la nómina	1.487.445	Valor de 2 horas de la nómina
	Asesor externo	2.000.000	
	<b>Total costo valores corporativos</b>	<b>3.487.445</b>	

2.	<b>Matriz Foda</b>		
	Realizar matriz Foda	<b>2.293.890</b>	Valor de 8 horas de los Ejecutivos de la compañía

3.	<b>Gobierno corporativo</b>		
	Valor Auditoría externa	10.000.000	
	Alineamientos objetivos-capacitación	2.293.890	Valor de 1 hora de los Ejecutivos de la compañía para preparar la capacitación
	Alineamientos objetivos-capacitación	743.723	Valor de 1 hora del total de la nómina empleado para la capacitación
	<b>Total Gobierno corporativo</b>	<b>13.037.612</b>	
	<b>TOTAL COSTOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>18.818.947</b>	

Fuente: Elaboración propia.

- Lograr la eficiencia en el manejo de los recursos para el crecimiento de la organización que se traduce en incremento de ventas, disminución de costos, mayores utilidades, nuevos clientes y reconocimiento.
- Para realizar los cálculos de direccionamiento estratégico tuvimos en cuenta las siguientes variables:
  - Costo anual de la nomina
  - Calculo correspondiente del costo mensual y correspondiente a una hora del total de los 62 empleados de FF Soluciones, identificamos la relación de los dirigentes y coordinadores que actualmente están liderando cada una de las áreas de la compañía.
- Ya que utilizamos una herramienta para el desarrollo de las estrategias de la compañía se requerirá que cada uno de los jefes de área se reúnan para implementar la matriz Foda, esto representa un costo en tiempo de cada líder por valor de \$2.293.890, para FF soluciones.
- Para el fortalecimiento de los valores corporativos la propuesta presentada incluye unas capacitaciones en el conocimiento y fortalecimiento de los valores corporativos las cuales se realizaran una vez por semana con una duración de una hora. Estas capacitaciones tendrán un costo de \$3.487.445 pesos
- La propuesta de una auditoria y asesoría externa para el desarrollo y planteamiento del gobierno estratégico y el alineamiento de los objetivos tendrá un costo de \$10'000.000 de pesos, según el Señor José Camacho Auditor de Banco Davivienda.

### *9.1.6 Beneficios de la implementación de las estrategias en el direccionamiento estratégicos*

La definición clara de un gobierno corporativo hace que la empresa tenga unas políticas que rijan su camino y comportamiento logrando que los colaboradores realicen sus actividades dentro de estos parámetros y a su vez logrando la consecución de las metas propuestas por la compañía y maximizando la inversión.

La entrega de la información a los colaboradores de la empresa por medio de boletines informativos hace que los empleados estén al tanto de la situación real de la empresa, da a conocer el porcentaje de avance de las metas definidas, los problemas existentes y hace replantear o conseguir nuevas formas para el logro de los mismos, también da sentido de compromiso a los empleados los cuales podrán tomar la información como propia para impulsar los objetivos individuales en cada uno de sus cargos.

Dentro de las estrategias del gobierno corporativo, la implementación de una auditoría y asesoría externa refresca la visión de la compañía, da nuevo puntos de vista con un enfoque más global, hace que la toma de decisiones no sea unilateral, trata de maximizar el aprovechamiento de los recursos y logra engrandecer la competitividad de la empresa para el bien común.

El beneficio de la aplicación de estas estrategias representa el 20,15% del 1% del beneficio cuantitativo total.

## *9.2 Plan de intervención gestión de mercadeo*

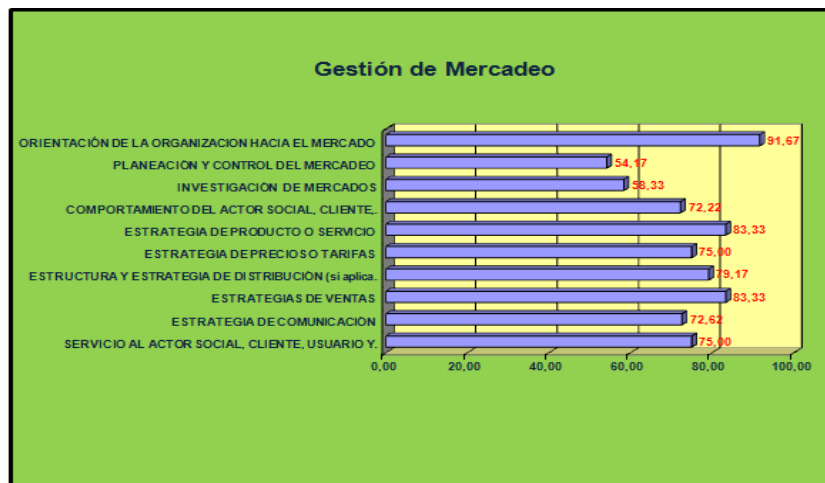
### *9.2.1 Problemática*

Actualmente en la organización no hay una estrategia comercial claramente definida, en entrevista con el gerente comercial nos comentaba que se encontraba en la construcción de una

herramienta que pudiera definir el proceso comercial de la empresa y la forma de ejecutarlo pero aún no se ha logrado, definir tareas propias de cada cargo comercial donde los colaboradores comerciales se dediquen netamente a la venta de los productos y servicios y al mantenimiento de la reputación comercial de la organización.

El resultado del dicho análisis se refleja en el siguiente cuadro:

*Figura 40. Gestión de mercadeo plan de intervención*



Fuente: Elaboración propia.

### 9.2.2 Propuesta

Definiendo la estrategia comercial nos permitirán identificar nuestros clientes potenciales realizar un seguimiento a cada uno de ellos, permitirá identificar nuevos nichos de mercado, analizando las nuevas tendencias de la construcción con la implementación y apertura del TLC en nuestro país.

Por ello es necesario mejorar en los siguientes objetivos:

- Implementar una herramienta tecnológica que integre y mejore el proceso de mercadeo de la empresa. Se sugiere la implementación de un sistema CRM.
- Establecer herramientas de publicidad, promociones y Relaciones Publicas.
- Realiza estudio de nuevos mercados y implementar la descripción de roles de la fuerza comercial.

### ***9.2.3 Implementación de la propuesta***

#### **Implementación del sistema CRM**

Con la implementación del CRM el área comercial tendrá una herramienta muy útil para el direccionamiento y control de sus operaciones, minimizando tiempo de atención hacia el cliente generando así un proceso más eficaz y eficiente para FF soluciones.

La implementación de un sistema CMR en la organización logra compactar la información haciéndola más verídica y eficaz para toda la organización logrando que la toma de decisiones de una manera acertada.

#### **Establecer estrategias de Publicidad, promociones y Relaciones públicas.**

Darse a conocer en los diferentes medios de comunicación genera una mayor captación de clientes potenciales y reconocimiento a nivel nacional.

Actualmente FF soluciones S.A no maneja campañas televisivas ni de radio, realmente la publicidad que maneja la empresa corresponde únicamente a la que realiza personalmente la fuerza comercial a cada uno de los clientes, por ello se sugiere implementar publicidad en medios de comunicación, periódicos y el ciberespacio.

**Relaciones Públicas:** Se sugiere establecer una mayor participación de FF soluciones en los diferentes eventos sociales que permita atraer y fidelizar clientes y dar a conocer el portafolio de servicios que maneja la organización.

## **Estudio de nuevos mercados y descripción de roles**

En la definición de la estrategia comercial se hace necesario entregar las tareas operativas y la gestión de cobro de cartera a otras áreas de la empresa que se especialicen en estos temas ya que en este momento los vendedores realizan toda la operación de consecución de clientes, cobro de cartera y operatividad en la inclusión en el sistema de la información de los clientes nuevos y antiguos. Es necesario que la fuerza comercial se dedique a vender ya conseguir nuevos mercados y no a realizar actividades diferentes a las comerciales.

Dentro de la estrategia deben estar definidos los mercados objetivos a los que se quiere llegar y como lograr mantener los clientes actuales ofreciéndoles generación de valor agregado en los servicios ofrecidos. Para esto se deben realizar estudios y trabajos de campo como investigación en nuevas plazas y sectores de la economía donde se evidencien nuevos clientes potenciales para la compañía.

Definir los roles de los colaboradores del departamento comercial es vital para lograr las metas del departamento, tener tareas específicas redactadas en una carta descriptiva hace que los empleados sepan sus responsabilidades y tengan claramente definido su rol en el proceso evolutivo de la organización.

Estas tareas deben ser consecuentes con los objetivos del departamento y deben ser tareas propias de la gestión comercial. Dentro de la definición de estas tareas se deben clarificar los segmentos asignados para los colaboradores, donde se especialicen en la atención de clientes que tengan características especiales ya que todos los clientes no son iguales, se pueden tener vendedores para atender clientes pymes o mi pymes, otros para personas naturales y otros para organizaciones más grandes.

Desarrollando estas propuestas se podrá tener un departamento más compacto que sabe para dónde va y sabe atender y consentir a su razón de ser que es el eje fundamental FF soluciones los clientes.

9.2.4 Costos de implementación de la propuesta en gestión de mercadeo:

Tabla 10. Costo de implementación en la gestión de mercadeo

GESTION DE MERCADEO												
ESTADIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	SUB-ACCIÓN	RESP.	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO EJEC.	SITUACIÓN ACTUAL	META	Var.	COSTO ESTIMADO	BENEFICIO CUANT.	BENEFICIO CUALIT
Gestión de mercadeo	La estrategia comercial no cumple los objetivos específicos del área.	Implementar estrategias de tecnología	Implementar un sistema de CRM para la información.	Gerente y directores de áreas	N. Clientes después de implementación / N. Clientes actuales	30 días	74,48%	82,42%	8%	6.500.000	42.182.605	Al implementar las diferentes estrategias en gestión de mercadeo se generara un mayor posicionamiento o a nivel nacional, se fidelizarán nuevos clientes, se incrementaran las ventas generando una mayor utilidad.
		Crear nuevas estrategias de mercadeo	Realizar campañas de Publicidad, promociones y Relaciones públicas.	Gerente comercial		30 días				5.000.000		
			Realizar un estudio de nuevos mercados a través de una firma		30 días	6.000.000						
		Desarrollar un proceso para la definición de roles de la fuerza comercial	Hacer cartas descriptivas con los roles de la fuerza comercial		Productividad Vendedores después de implementación / Productividad Vendedores actual	8 días				4.718.613		
<b>TOTAL</b>										<b>22.218.613</b>	<b>42.182.605</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Cálculo de costos en la gestión de mercadeo

**CÁLCULO COSTOS GESTIÓN DE MERCADEO**

1.	<b>Relación de variables</b>	<b>Valor</b>	
	Costo anual de la nómina	2.141.921.000	
	Costo mensual	178.493.417	
	Costo hora	743.723	
	<b>Costo hora funcionario</b>	<b>11.996</b>	

2.	<b>Costo plataforma CRM</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
	Valor software-licencia	8.000.000	El costo se distribuirá en partes iguales entre el área de mercadeo y el área de logística
	Capacitación	3.000.000	
	Pruebas, soporte e instalación	2.000.000	

	<b>Cálculo de los costos</b>	<b>Valor</b>	
1.	<b>Estrategia comercial</b>		
	Estudio de mercados-asesor externo	6.000.000	
	Revisar y establecer una nueva estrategia publicitaria	5.000.000	
	<b>Total estrategia comercial</b>	<b>10.000.000</b>	

2.	<b>Definir roles de la fuerza comercial</b>		
	Hacer las cartas descriptivas de todos los cargos de la compañía	3.718.613	Valor de 5 horas del total de la nómina
	Asesor externo (revisión, corrección e implementación)	1.000.000	
	<b>Total roles de la fuerza comercial</b>	<b>5.718.613</b>	

3.	<b>Implementación CRM</b>		
	Valor software-licencia	4.000.000,00	
	Capacitación	1.500.000,00	
	Pruebas, soporte e instalación	1.000.000,00	
	<b>Total implementación CRM</b>	<b>6.500.000,00</b>	
	<b>TOTAL COSTOS GESTIÓN DE MERCADEO</b>	<b>22.218.612,85</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El costo de la propuesta para la intervención en la gestión de mercadeo es de \$22.718.612.85 en los cuales se incluyen la compra de un programa CRM que integre toda la parte comercial y de relación con los clientes con un costo de \$13'990.000, también incluye una serie de reuniones en los cuales se plantea definir la nueva estrategia comercial y los roles de cada integrante del área con un costo de \$5.718.613, y por último se plantea hacer un estudio de mercados y publicidad que refleje las actuales tendencias en el cual se contratara una compañía especializada en el tema y tendrá un costo promedio de \$5'000.000, esto según Diana Guerrero Rey Leand Management Consultora de la empresa Salesforce.

El beneficio de la aplicación de estas estrategias representa el 18,06% del 1% del beneficio cuantitativo total.

#### *9.2.5 Beneficios de la implementación de las estrategias en la gestión de mercadeo.*

El beneficio de tener una estrategia comercial definida hace que todo el departamento trabaje en la misma dirección, se mejore la comunicación y se encuentren formas adecuadas de trabajo en pro de conseguir las metas. Se pueden hacer proyecciones y sobre estas identificar rumbos hacia nuevos mercados.

Al definir las cartas descriptivas y retirarles las funciones operativas a los funcionarios comerciales permitirá maximizar el tiempo para incrementar las ventas, fidelizar más clientes y realizar seguimiento a los ya existentes.

Con la apertura del TLC en Colombia se generan nuevas oportunidades de crecimiento para FF soluciones por ello es importante que la fuerza comercial este altamente definida y

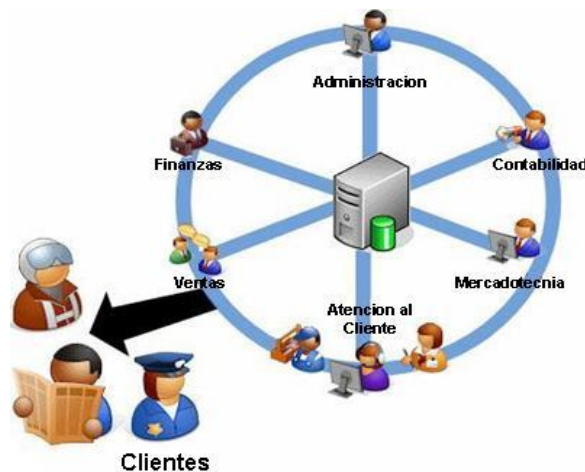
preparada para así aprovechar al máximo posiblemente nuevos clientes o Proveedores en materia de construcción y licitaciones.

Al estudiar nuevos mercados se pueden encontrar nichos interesantes que puedan ser beneficiosos para la compañía, Abrirse al mundo es un reto que las organizaciones deben asumir para poder mantenerse y sobresalir en el mundo salvaje de la competitividad y de los negocios.

#### 9.2.5.1 Sistema CRM:

Adquirir un sistema de cómputo CMR que proporcione una información ágil y eficaz la cual permita un alineamiento de información en todas las aéreas de FF soluciones haciendo que toda la compañía trabaje con los mismos datos generando una sinergia entre departamentos.

Figura 41. Involucrados en un Sistema CRM



Fuente: internet/google/imágenes

#### 9.2.5.2 Beneficios para el área de ventas con la implementación de CRM:

- Centraliza toda la información de prospectos de ventas, contactos y clientes en una sola base de datos fácilmente accesible.

- Mejora el control, seguimiento y visibilidad de los prospectos, contactos y clientes.
- Captura y distribuye automáticamente prospectos de ventas desde su página Web.
- Obtiene mayor control, seguimiento y visibilidad del proceso de ventas y genera pronósticos automáticos por vendedor, departamento, productos, territorios, o divisiones.
- Genera reportes personalizados instantáneos para tener mayor visibilidad y análisis de la efectividad del vendedor, origen de los prospectos, estatus y resultados de las oportunidades de ventas.

*9.2.5.3 Beneficios para el área de Mercadeo con la implementación de CRM:*

- Promueve la colaboración entre mercadeo y ventas en el seguimiento de prospectos.
- Permite al departamento de mercadeo enfocar sus esfuerzos y presupuesto en actividades que brindan un alto retorno de inversión.
- Mide la cantidad de prospectos, oportunidades de negocio y Ventas generadas por cada campaña de mercadeo.
- Acelera el proceso de planeación, ejecución y seguimiento de las campañas de mercadeo.
- Ejecuta campañas de correo electrónico masivo personalizado con imágenes en HTML y mide sus resultados.

*9.2.5.4 Beneficios para el área del servicio al cliente con la implementación de CRM:*

- Canaliza casos de atención a clientes de manera automática al especialista indicado.
- Brinda control, visibilidad y seguimiento del estatus de los casos y asuntos importantes de los clientes para asegurar una respuesta oportuna y satisfactoria.

- Mide el nivel de satisfacción de los clientes.
- Crea una base de conocimiento técnico y organizacional para compartir con todo el personal de la empresa para resolver rápidamente y con efectividad los problemas de los clientes. (www.salesforce.com)

### 9.3 Plan de intervención de logística

#### 9.3.1 Problemática:

Actualmente la forma en que las áreas comercial y de licitaciones solicitan la entrega de pedido a la bodega se hace manualmente, sobre el tiempo y sin tener en cuenta el stock existente esto hace que la gestión de logística no sea eficiente generando retrasos en la operación al momento de realizar entregas al cliente. Lo cual produce inconformidad y mala reputación generando mayores deficiencias para la imagen de la organización en el sector.

Al realizar las entrevistas con el coordinador de logística y los funcionarios de bodega arrojó el siguiente resultado en la matriz MMGO.

Figura 42. Logística plan de intervención



Fuente: Elaboración propia.

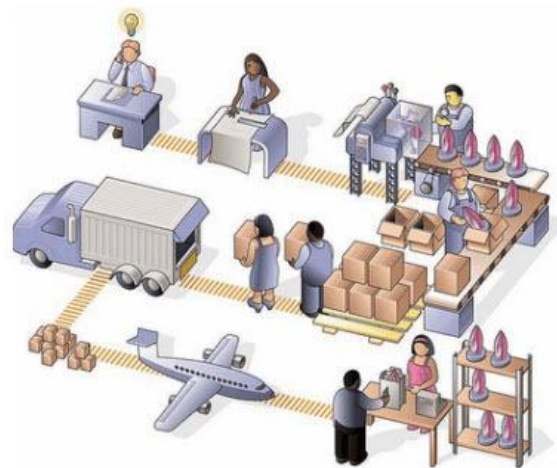
### 9.3.2 Propuesta

Para lograr una eficiente operación logística en el proceso de distribución, bodegaje y entrega de pedidos se sugiere revisar los procesos actuales enfocándose en las siguientes partes del proceso:

- Evaluación y medición del modelo de la cadena de abastecimiento.
- Capacitación en logística a los responsables del área de bodega y despacho.
- Introducción del sistema de pedidos en el CMR para su control.

### 9.3.3 Implementación de la propuesta.

*Figura 43. Proceso logístico*



Fuente: <http://tobalinaconsulting.blogspot.com/2008/10/>

Levantar un mapa del proceso que muestre una nueva alternativa para el sistema de solicitud de pedidos.

Es necesaria la revisión del modelo de solicitud de pedidos y despachos. Con la implementación del sistema CRM se puede organizar y hacer más eficiente esta operación ya que se controla mejor y se tiene un cronograma previo de las entregas a los clientes.

Estandarización del proceso de pedidos donde se definan políticas que respete los tiempos de solicitud y se tenga en cuenta las cantidades existentes en bodega.

Capacitación a los involucrados en el proceso sobre métodos el nuevo sistema a implementar.

Tener un proceso de contingencia que pueda suplir los pedidos que se reciben y se solicitan de manera urgente.

Generar indicadores de gestión que muestren estadísticamente las épocas del año en que se incrementan los pedidos y las ventas para estar preparados logísticamente en estos periodos.

9.3.4 Costos de la implementación de la propuesta logística

Tabla 12. Costos y cálculo de implementación en la implementación de la propuesta en logística

LOGÍSTICA												
ESTADIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	SUB-ACCIÓN	RESP.	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO EJEC.	SITUACIÓN ACTUAL	META	Var.	COSTO ESTIMADO	BENEFICIO CUANT	BENEFICIO CUALIT
Logística	La logística no es eficiente generando retrasos en la operación al momento de realizar entregas al cliente.	Capacitar al personal de Bodega	Capacitar a los coordinadores de la bodega en logística.	Coordinador de Logística	<b>Pedidos entregados a tiempo después de implementación / Pedidos entregados a tiempo actual</b>	30 días	71,30%	81,02 %	10%	5.000.000	51.639.159	Se disminuirán los cuellos de botella generando unos mejores resultados hacia los clientes.
		Medir el modelo de cadena de abastecimiento	Evaluación del sistema de pedidos y despacho		<b>Inventario disponible / inventario vendido</b>	8 días				2.000.000		
		Implementar herramienta tecnológica (Control de pedidos CRM)	Estandarización de los pedidos a través de CRM		<b>% devoluciones después de implementación / % devoluciones actuales</b>	8 días				6.500.000		
<b>TOTAL</b>										<b>13.500.000</b>	<b>51.639.159</b>	

Fuente: Elaboración propia

**CALCULO COSTOS LOGÍSTICA**

	<u>Relación de variables</u>	<b>Valor</b>	
1.	<b>Costo plataforma CRM</b>	<b>Valor</b>	<b>Observación</b>
	Valor software-licencia	8.000.000	El costo se distribuirá en partes iguales entre el área de mercadeo y el área de logística
	Capacitación	3.000.000	
	Pruebas, soporte e instalación	2.000.000	
	Evaluación sistema de pedidos y despacho	2.000.000	
	<b>Calculo de los costos</b>	<b>Valor</b>	
1.	<b>Capacitación formación en logística</b>		
	Diplomado en logística	5.000.000	
2.	<b>Cadena de abastecimiento</b>		
	Evaluación del sistema de pedidos-estudio por parte del proveedor del CRM	2.000.000,00	
	Elaborar cronograma de entregas-50% soporte del CRM	1.000.000,00	
	<b>Total cadena de abastecimiento</b>	<b>3.000.000,00</b>	
3.	<b>Control de pedidos</b>		
	Estandarización pedido-50% del software CRM y capacitación CRM	<b>5.500.000,00</b>	
	<b>TOTAL COSTOS LOGÍSTICA</b>	<b>13.500.000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Nuestra propuesta para el proceso logístico en la compañía comprende una capacitación para los responsables del área ofrecida por un experto en logística la cual de una nueva visión y nuevas soluciones al proceso, estas capacitaciones tendrían un costo de \$5'000.000 de pesos.

Otro de los ítems de la propuesta comprende una evaluación del sistema de pedidos y despachos donde mediante una serie de reuniones y encuentros se logre medir las fortalezas y debilidades del actual proceso y así poder proponer nuevas ideas y desarrollar un cronograma de pedidos ayudado del CRM implementado en la estrategia comercial. Esto tendría un costo aproximado de \$3'000.000 de pesos.

Por último y ayudados por la implementación del CRM se propone una evaluación en la estandarización y clasificación de los pedidos, esto costo ya está implícito en la adquisición del CRM, el cual se refleja por \$2.000.000.

#### *9.3.5 Beneficios de la implementación de las estrategias en la gestión logística*

Con la definición del mapa de procesos y las capacitaciones a las áreas involucradas en la cadena de abastecimiento y logística, se entregaran las políticas de cumplimiento para la solicitud y entrega de pedidos, las cuales al momento de ser cumplidas y respetadas permitirán que los tiempos de entrega mejoren y a su vez generen una mayor satisfacción en los clientes y una mejora de la imagen de la compañía.

Al involucrar a los empleados en las respectivas capacitaciones estos estarán en condiciones de aportar ideas y generar cambios dentro del proceso de entrega de pedidos para una mayor eficiencia y eficacia en la compañía.

Con la implementación del sistema CMR, permitirá validar en tiempo real el stock de inventarios, productos pendientes por entregar y cumplimientos a los clientes en el menor tiempo posible, permitiendo así una participación activa de todas las áreas desde el inicio de la venta hasta la entrega al cliente.

El concepto de Logística centrada en el cliente nace del enfoque CRM en la gestión logística de canales. Podríamos afirmar que se trata de una filosofía que coloca al cliente en el centro del negocio, reorientando el modelo de gestión de canales hacia el desarrollo de nuevas relaciones proveedor-cliente, con mutuo beneficio en valor. Para alcanzar este objetivo, proveedores y clientes deben trabajar en equipo, como eslabones de una misma cadena de aprovisionamiento; compartiendo información y desarrollando objetivos de valor hacia el siguiente eslabón de la cadena: el cliente del cliente.

Es más una estrategia que un proceso, ya que está diseñada para comprender y anticiparse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de los dos siguientes elementos de la cadena; sistematizar en conjunto ambas aplicaciones, la de gestión de canales y la de CRM, hacen esto posible. (Vértiz, 2006)

El beneficio de la aplicación de estas estrategias representa el 22,11% del 1% del beneficio cuantitativo total.

#### *9.4 Plan de intervención de gestión humana*

##### *9.4.1 Problemática*

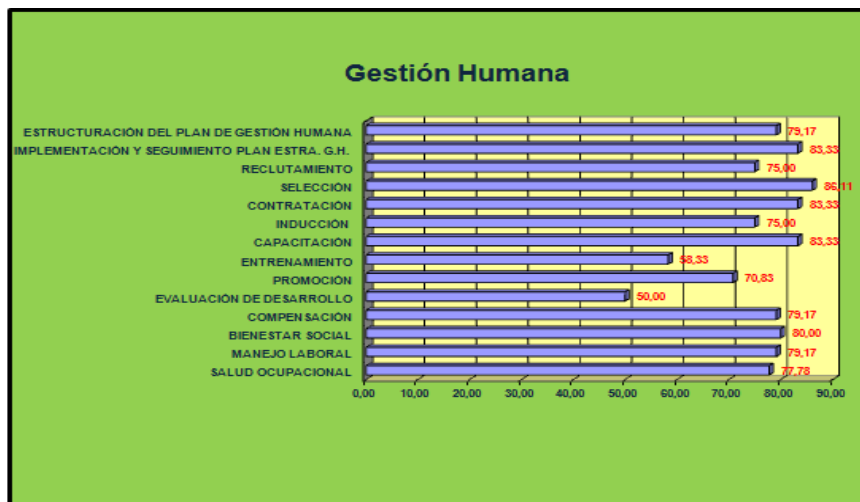
El apersonamiento de las labores y el seguimiento a estas son un vehículo eficaz al momento de la consecución de los objetivos. El personal debe tener claro su rol en los procesos de la empresa y a su vez debe tener herramientas que lo motiven y que lo hagan sentir parte

importante en la empresa, como también los incentivos y motivaciones generan un crecimiento feliz de la persona en la organización.

Las capacitaciones permanentes forman a las personas y les generan el conocimiento que deben poseer para realizar sus labores. En las organizaciones se debe reforzar el conocimiento interior de la empresa y del negocio, también se deben crear actividades que generen nuevo conocimiento, para luego poder hacer evaluaciones de sus tareas y así mismo hacer las retroalimentaciones necesarias.

Situación actual en el ítem de gestión humana después de realizadas las respectivas entrevistas:

*Figura 44. Gestión humana plan de intervención.*



Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4.2 Propuesta:

Para lograr una evolución con el recurso humano de la empresa y poder hacer de cada miembro una parte más productiva en la cadena de desarrollo empresarial, es necesario revisar e implementar nuevos componentes que lleguen a impactar y tengan recordación en los colaboradores además de ayudarlos a hacer su labor más agradable y con gran responsabilidad.

Por esto sugerimos trabajar en los siguientes aspectos:

- Crear un proceso de valoración para jefes y funcionarios.
- Creación de una Intranet
- Capacitaciones a los funcionarios
- Informe Gerencial con estadísticas de productividad.

#### *9.4.3 Implementación de la propuesta en gestión humana*

Desarrollar un modelo de evaluación a los funcionarios basados en encuestas escritas donde se revisen los logros alcanzados, las fortalezas y debilidades en la gestión y donde se establezcan nuevas metas a alcanzar. La evaluación también se puede hacer inversamente donde los colaboradores califiquen a sus jefes para sacar aspectos relevantes de la gestión de la gerencia.

Basados en los resultados de las evaluaciones se debe hacer un informe estadístico que muestre los puntos débiles y fuertes para poder saber en qué empleados se debe reforzar conocimiento y que puntos fortalecer para generar una mayor productividad.

Crear una página empresarial (Intranet) que sea exclusiva para los miembros de la empresa donde cada uno pueda saber lo que pasa en la organización, hacia dónde va la empresa, noticias relevantes de la economía y del sector, también debe haber un módulo de gestión humana donde cada empleado pueda encontrar su historia laboral, sus logros, sus desprendibles de nómina, certificaciones etc.

Hacer capacitaciones semestrales que recuerden a los empleados los objetivos de la empresa.

9.4.4 Costos de implementación de propuesta gestión Humana.

Tabla 13. Costos y cálculo de implementación en la implementación de la propuesta en gestión Humana

GESTION HUMANA												
ESTADIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	SUB-ACCIÓN	RESP	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO EJEC.	SITUACIÓN ACTUAL	META	Var .	COSTO ESTIMADO	BENEFICIO CUANT	BENEFICIO CUALIT
Gestión humana	La labor de la empresa no es suficiente para lograr la apropiación de los roles de los empleados en la compañía	Implementar herramienta tecnológica (Creación de intranet)	Montar un programa en red para los empleados.	Jefe recurso humano	Implementación del sistema	30 días	75,75%	83,82 %	8%	5.000.000	42.873.253	Al implementar estos procesos de comunicación y de inclusión permitirán generar una mejor sinergia entre cada funcionario y a su vez entre cada área y en general en la compañía. La evaluación de las actividades permitirá tomar nuevas decisiones y enfocar a los empleados en sus roles asignados. Las capacitaciones entregaran a los colaboradores nuevas herramientas de W
		Hacer un proceso de valoración de productividad	Elaborar un metodología de valoración Jefe - funcionario		% objetivos logrados / % objetivo de mejora planteado	8 días				743.723		
		Crear un Informe gerencial con estadísticas de productividad	Estadísticas de productividad a partir de la evaluación Jefe funcionario		Informe de productividad	2 días				191.928		
<b>TOTAL</b>										<b>5.935.651</b>	<b>42.873.253</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**CALCULO COSTOS GESTIÓN HUMANA**

1.	<b><u>Relación de variables</u></b>	<b>Valor</b>
	Costo anual de la nómina	2.141.921.000
	Costo mensual	178.493.417
	Costo hora	743.723
	<b>Costo hora funcionario</b>	<b>11.996</b>

	<b><u>Calculo de los costos</u></b>	<b>Valor</b>	
1.	<b>Creación de intranet</b>		
	Desarrollo e implementación de una aplicación interna	<b>5.000.000</b>	
2.	<b>Proceso de valoración</b>		
	Evaluación personal entre el Jefe y cada funcionario	<b>743.723</b>	1 hora del valor total de la nómina
3.	<b>Informe gerencial con estadísticas de productividad</b>		
	Análisis y generación de los resultados de la evaluación	<b>191.928</b>	12 horas del total de la nómina ( 3 horas por semana)
4.	<b>Capacitación objetivos</b>		
	<b>TOTAL COSTOS GESTIÓN HUMANA</b>	<b>5.935.651</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta en modernización de la gestión Humana comprende, evaluaciones en doble vía entre jefes y funcionarios que reflejen las fortalezas y las actividades que requieran de mejora y así poder sacar estadísticas de productividad que ayuden a la toma de decisiones y a fijar nuevos rumbos , también se hace necesario realizar una serie de capacitaciones donde se profundice y se concientice a los empleados en el objeto social de la empresa, sus objetivos y la forma en que se requiere alcanzarlos.

También vemos la necesidad de montar un sistema en línea (Intranet) para los empleados, donde puedan hacer consultas de su vida laboral en la empresa, conocer nuevos lineamientos, tener acceso a información actual de la empresa, publicar ideas e interactuar con la parte virtual de la compañía. El desarrollo de este programa tendría un costo aproximado de \$5'000.000 de pesos.

El costo total de la inversión en esta área sería de \$5.935.651 pesos.

#### *9.4.5 Beneficios de la implementación de las estrategias en la gestión Humana.*

Al realizar retroalimentación entre los jefes y los funcionarios permite trazar objetivos a corto y largo plazo, validar e identificar las habilidades a mejorar, para una mejora continua dentro de los procesos de la organización.

Al desarrollar una intranet en la empresa se genera una mayor inclusión de los empleados hacia la compañía, se mantienen informados de las diferentes novedades actuales y movimientos de la empresa, y pueden contar con la información a cualquier momento.

El conocimiento es una constante de cambio continuo por ello es muy importante las capacitaciones a los funcionarios para generar propuesta de valor y NowKnow a la organización.

Al tener los resultados de las evaluaciones se puede llegar a una mejor objetividad en la toma de decisiones

El beneficio de la aplicación de estas estrategias representa el 18.36% del 1% del beneficio cuantitativo total.

## *9.5 Plan de intervención de cultura organizacional*

### *9.5.1 Problemática*

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com))

La organización debe estar consciente que todos se interrelacionan y que para lograr los propósitos es necesario conocer a los demás y como afectamos y nos afectan las actividades de cada área, en FF soluciones se debe crear una sinergia para minimizar los posibles inconvenientes que se presentan en el desarrollo de las tareas así cada área sea independiente en sus funciones. También se deben tener claros los valores que rigen la compañía al momento de relacionarse unos con otros interna y externamente.

Este es el resultado de las respectivas entrevistas con los involucrados:

Figura 45. Cultura Organizacional plan de intervención



Fuente: Elaboración propia.

### 9.5.2 Propuesta

Para lograr una cultura organizacional más arraigada en la empresa proponemos trabajar en los siguientes aspectos:

- Establecer Capacitaciones sobre cultura organizacional fuera de la compañía.
- Generar equipos de trabajo y comités semanales.
- Promover talleres de motivación laboral y cultura organizacional
- Elaborar un esquema interno de reconocimientos a los logros.

### 9.5.3 Implementación de la Propuesta en cultura organizacional

Se sugiere contratar una asesoría donde se realicen capacitaciones fuera de la organización (outdoor) que fortalezcan la cultura organizacional, y que permitan generar equipos de alto rendimiento en las cuales se diseñe un programa de mejora que incluyan los siguientes elementos:

- La fase en la que se encuentra nuestro equipo; desarrollo, evaluación.
- Los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.

- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
  - La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
  - El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
  - Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
  - Sinergia grupal: los valores del equipo.
  - El rol del líder en un equipo maduro.
  - Cómo conseguir un equipo capaz de auto dirigirse.
  - Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos.
- (<http://blogesnt.wordpress.com>)

Ofrecer talleres de motivación laboral a los empleados donde se cuente con un experto en motivación y relaciones laborales, donde resalte los valores y cualidades corporativas.

Posteriormente hacer una retroalimentación y evaluación del impacto de estos en la cultura de la empresa.

Establecer un esquema de reconocimientos a los logros alcanzados por cada colaborador. Donde se sugiere incentivos económicos por medio de bonificaciones, incentivos en especie y reconocimiento en las publicaciones de la compañía.

Realizar un sondeo o encuesta a los colaboradores de la empresa sobre el clima laboral, para tener una visión real y poder realizar estrategias y toma de decisiones.

9.5.4 Costos de la implementación de las propuestas de cultura organizacional

Tabla 14. Costos y cálculo de implementación en la implementación de la propuesta en cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL												
ESTADIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	SUB-ACCIÓN	RESP.	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO EJEC	SITUACIÓN ACTUAL	META	Var	COSTO ESTIMADO	BENEFICIO CUANT	BENEFICIO CUALIT
Cultura organizacional	Desconocimiento de cultura organizacional	Sensibilizar sobre la cultura organizacional	Establecer capacitaciones sobre cultura organizacional de la empresa	Gerente y directores de áreas	Evaluación a los funcionarios	8 días	57,64%	67,01 %	9%	1.743.723	49.779.724	Al establecer capacitaciones sobre la cultura organizacional permite establecer equipos de alto rendimiento generando una evolución positiva en el desarrollo de los procesos por parte de los empleados. Los reconocimientos incentivan a los empleados a mejorar su rendimiento.
		Incentivar la participación y compromiso de los funcionarios	Generar equipos de trabajo de alto rendimiento para buscar mejoras en los procesos - Comités semanales de área		Informe de propuestas	8 días				1.146.945		
		Realizar charlas y Talleres	Hacer talleres y Seminarios de motivación laboral	Jefe recursos humanos	Encuesta de satisfacción	8 días				743.723		
		Entregar Reconocimientos	Elaborar un esquema de reconocimientos - Medición de logros hacia los funcionarios		8 días	400.000						
<b>TOTAL</b>										<b>4.034.390</b>	<b>49.779.724</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**CALCULO COSTOS CULTURA ORGANIZACIONAL**

1.	<b><u>Relación de variables</u></b>	<b>Valor</b>
	Costo anual de la nómina	2.141.921.000
	Costo mensual	178.493.417
	Costo hora	743.723
	<b>Costo hora funcionario</b>	<b>11.996</b>

2.	<b><u>Relación de Ejecutivos</u></b>	<b>Valor nómina por hora</b>
	<b>Empleado</b>	
	TORRES MARIN WILLIAM	54.022
	GARZON SANCHEZ LUIS	54.022
	FORERO HUGO	77.257
	PARRA JOSE	8.492
	FORERO BETHZAIDA	40.333
	ROJAS CESAR	23.276
	MURCIA JOSE	29.333
	<b>TOTAL</b>	<b>286.736</b>

	<b><u>Calculo de los costos</u></b>	<b>Valor</b>	
1.	<b>Participación y compromiso</b>		
	Comités semanales	<b>1.146.945</b>	Valor de 4 horas de la nómina de ejecutivos
2.	<b>Talleres</b>		
	Promover talleres de motivación laboral	<b>743.723</b>	1 hora del valor total de la nómina
3.	Capacitación cultura Organizacional	<b>1.743.723</b>	Valor de la capacitación
4.	<b>Reconocimientos</b>		
	Compra de trofeo y refrigerios	400.000	1 vez cada mes
	<b>TOTAL COSTOS CULTURA ORGANI.</b>	<b>4.034390</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de la propuesta de cultura organizacional se pretenden generar equipos de trabajo para así generar una constante de propuestas y estrategias para el mejoramiento continuo de FF soluciones el cual el costo estimado es de \$1.146.945.

Se sugiere promover talleres de motivación junto con los respectivos jefes y coordinadores de la compañía el cual el costo estimado es de \$743.723, con ello se pretende también elaborar un esquema de reconocimiento anual el cual se estima el costo mensual sea de 400.000, adicional a ello se incurrirá en una capacitación para profundizar en el tema de cultura organizacional con un costo de \$1.000.000. Estamos seguros que al realizar motivación en cada uno de los empleados se reflejaran grande mejoras en todos los procesos internos de la compañía, el costo total en este rubro de cultura organizacional es de \$3.290.667.

#### *9.5.5 Beneficios de la implementación de las estrategias en la cultura organizacional.*

La comunicación e interrelación de los empleados en comités y equipos de trabajo hacen más efectiva la consecución de estrategias para el mejoramiento de las labores. Los comités hacen saber cómo va marchando la operación y que se debe reforzar, generando una cultura en pro del bienestar común. Los talleres motivacionales hacen ver nuevas cualidades que los empleados tienen escondidas las cuales pueden ser aprovechadas para el beneficio de la empresa. Logran arraigar en la mente de las personas que se debe tener una cultura al buen trabajo y a logro, que generara bienestar para ellos mismos. Un esquema de reconocimientos motiva el empleado a ser más eficiente, a dar más de los que se esperan y a generar ejemplo ante sus similares, también genera mejores resultados en la empresa y crecimiento personal.

El beneficio de la aplicación de estas estrategias representa el 21.31% del 1% del beneficio cuantitativo total.

### 10 Relación- costo beneficio del proyecto

Para establecer la importancia de este proyecto es relevante analizar el impacto financiero que tendría la implementación de cada una de las propuestas anteriormente mencionadas en FF soluciones.

*Tabla 15. Viabilidad Financiera*

ESTADIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCION	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO ESTIMADO	INGRESO TOTAL ESTIMADO	BENEFICIO
Direccionamiento estratégico	No cuenta con un direccionamiento estratégico claramente definido	Fortalecer los valores corporativos	30 días	3.487.445	282.013.046	Permite formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, descentraliza los procesos y promueve la participación de todos los funcionarios, generando así una mayor conciencia sobre las amenazas externa y el desarrollo de nuevas fortalezas para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
		Implementar gobierno corporativo	30 días	10.000.000		
			4 días	3.037.612		
		Implementar matriz foda	30 días	2.293.890		
Gestión de mercado	La estrategia comercial no cumple los objetivos específicos del área.	Establecer estrategias de Publicidad, promociones y Relaciones públicas. Estudio de nuevos mercados	30 días	5.000.000		
			30 días	5.000.000		
		Definir los roles de la fuerza comercial	8 días	5.718.613		Al implementar las diferentes estrategias en gestión de mercadeo se generara un mayor posicionamiento a nivel nacional, se fidelizarán nuevos clientes, se incrementaran las ventas generando una mayor utilidad.
		Implementar un sistema de CRM para la información.	30 días	6.500.000		
Logística	La logística no es eficiente generando retrasos en la operación al momento de realizar entregas al cliente.	Capacitación- formación en logística	30 días	5.000.000	Se disminuirán los cuellos de botella generando unos mejores resultados hacia los clientes.	
		Medir el modelo de cadena de	8 días	2.000.000		

		abastecimiento	8 días	1.000.000		
		Control de pedidos	8 días	5.500.000		
Gestión humana	La labor de la empresa no es suficiente para lograr la apropiación de los roles de los empleados en la compañía	Creación de intranet	30 días	5.000.000		Al implementar estos procesos de comunicación y de inclusión permitirán generar una mejor sinergia entre cada funcionario y a su vez entre cada área y en general en la compañía. La evaluación de las actividades permitirá tomar nuevas decisiones y enfocar a los empleados en sus roles asignados. Las capacitaciones entregaran a los colaboradores nuevas herramientas de W
		Procesos de valoración y evaluación.	8 días	743.723		
		Informe gerencial con estadísticas de productividad	2 días	191.928		
		Capacitación objetivos	8 días	743.723		
Cultura organizacional	Desconocimiento de cultura organizacional	Establecer capacitaciones externas sobre la cultura organizacional (Outdoor)	8 días	1.000.000		Al establecer capacitaciones sobre la cultura organizacional permite establecer equipos de alto rendimiento generando una evolución positiva en el desarrollo de los procesos por parte de los empleados. Los reconocimientos incentivan a los empleados a mejorar su rendimiento.
		Participación y compromiso	8 días	1.146.945		
		Talleres	8 días	743.723		
		Reconocimientos	8 días	400.000		
<b>TOTAL GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>				<b>64.507.601</b>	<b>282.013.046</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>					<b>217.505.445</b>	

*10.1 Gastos de Implementación para el plan de intervención de FF Soluciones.*

Al desarrollar este proyecto podemos identificar los diferentes gastos que se deben incurrir para la implementación del proyecto en los cinco estadios de mejoramiento los cuales son:

- Direccionamiento estratégico

- Gestión de mercadeo
- Logística
- Gestión humana
- Cultura organizacional.

Los gastos que se reflejan con la implementación del plan de intervención para FF soluciones son:

- Gastos de Capacitaciones
- Gastos de implementación de programas como son los de CRM Y la intranet
- Gastos de fotocopia y papelería.

#### 10.1.1 Gastos de capacitación

Actividades de capacitación para direccionamiento estratégico, logística, gestión humana, cultura organizacional.

*Tabla 16. Gastos de capacitación*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>No de empleados</b>	<b>VALOR</b>
<b>Direccionamiento estrategico</b>	Capacitaciones para la implementación de los valores corporativos	62	\$ 4.974.890
	Alineamiento gobierno corporativo	62	\$ 3.037.612
<b>Logística</b>	Capacitar a dos (2) responsables de las bodegas en métodos de logística.	2	\$ 5.000.000
<b>Gestión Humana</b>	Capacitación del objeto social de la empresa y sus objetivos	62	\$ 743.723
<b>Cultura Organizacional</b>	Promover talleres de motivación laboral y capacitaciones de cultura organizacional	62	\$ 1.743.723
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 15.499.948</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el éxito y los resultados positivos de este proyecto es muy importante la continuidad de las capacitaciones hacia cada uno de los colaboradores de la organización, esto generara valor agregado a cada una de las funciones que realizan actualmente permitiendo generar una mayor productividad de una manera eficaz y eficiente, buscando así mejorar, la actitud, el conocimiento, habilidades de cada uno.

En capacitación de Direccionamiento estratégico se propone una asesoría de un costo de \$2.000.000, la implementación de los valores corporativos y el fortalecimiento del gobierno corporativo para un total de \$4.974.890.

En la capacitación de Logística, el manejo adecuado de los inventarios, la metodología y diseño de las respectivas rutas, permitirá minimizar los tiempos de despacho de cada uno de los pedidos, este tipo de capacitación debe ser por intermedio de un asesor especializado en temas de logística y cadena de abastecimiento con un costo promedio de \$5.000.000 teniendo en cuenta que actualmente en FF soluciones son dos personas a cargo de todo el proceso de logística en la organización.

En la capacitación de Gestión Humana y cultura organizacional debe aplicar para cada uno de los empleados de la compañía el gasto de capacitación es de \$1.487.445.

Y en la capacitación de Cultura organizacional es por valor de \$1.743.723.

#### *10.1.2 Gastos de Papelería y fotocopias:*

Con la implementación de las actividades sugeridas anteriormente para cada uno de los estadios hay un gasto inicial de papelería estipulado de la siguiente forma.

Tabla 17. Gastos de papelería

PAPELERIA Y FOTOCOPIAS		
PLAN DE MEJORAMIENTO	SUB-ACCION	VALOR
Direccionamiento estrategico	Capacitaciones para el conocimiento y fortalecimiento de los valores corporativos	50.000
	Alinamiento de objetivos - capacitación	50.000
Gestión de mercadeo	Definir los roles de la fuerza comercial	30.000
	Implemetar un sistema de CRM para la información.	100.000
Cultura organizacional	Promover talleres de motivacion laboral	50.000
<b>Total</b>		<b>280.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 10.1.3 Gastos de implementación del CRM Y la intranet:

Las intranets son redes privadas que se han creado utilizando las normas y protocolos de Internet. Aportan la interfaz de exploración del World Wide Web (www) a la información y servicios almacenados en una red de área local (LAN) corporativa. Las intranets son atractivas por que disminuyen el costo de mantenimiento de una red interna y, al mismo tiempo, aumenta la productividad, ya que ofrece a los usuarios acceso más eficaz a la información y a los servicios que necesitan.

Con el enorme crecimiento de Internet, un gran número de personas en las empresas usan Internet para comunicarse con el mundo exterior, para reunir información, y para hacer negocios. Por esos para mejorar todos los procesos en la compañía es importante implementar herramientas de tecnología que permita minimizar tiempo, manteniendo una línea de información en todos los empleados, como la implementación del CRM permitirá generar mayores beneficios, tener un marketing más efectivo, creara nuevas oportunidades de retención y lealtad de clientes, y así abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desea FF soluciones es reducir el costo de conseguir nuevos clientes y sostenibilidad en el mercado.

Estos gastos se darán únicamente al inicio de la implementación del proyecto.

*Tabla 18. Gastos de implementación intranet y CRM*

<b>IMPLEMENTACION INTRANET Y CRM</b>		
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>SUB-ACCION</b>	<b>VALOR</b>
Gestión de mercadeo	Implemetar un sistema de CRM para la información.	14.000.000
Gestion Humana	Desarrollo de la pagina actual para implemenatacion de intranet	5.000.000
<b>Total</b>		<b>19.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 10.2 Costos fijos por año

Estos costos fijos son indispensables para llevar a cabo la ejecución y mantenimiento de las actividades de cada uno de los estadios. Aparecen a partir del año dos (2) de implementación.

*Tabla 19. Costos fijos*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>No de empleados</b>	<b>VALOR POR AÑO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>Direccionamiento estrategico</b>	Capacitaciones valores corporativos	62	\$ 3.487.445	Anual
	Alineamiento gobierno corporativo	62	\$ 3.037.612	Anual
<b>Gestión de mercadeo</b>	Actualización periodica cartas descriptivas	62	\$ 3.718.613	Anual
	Mantenimiento CRM (soporte y hardware)		\$ 1.000.000	Anual
<b>Gestion Humana</b>	Capacitación del objeto social de la empresa y sus objetivos	62	\$ 743.723	Anual
	Evaluación Jefe - funcionario	62	\$ 743.723	Anual
	Mantenimiento aplicación interna (intranet)	62	\$ 1.000.000	Anual
	Informe gerencial con estadísticas de productividad	1	\$ 191.928	Anual
<b>Cultura Organizacional</b>	Generar equipos de trabajo para buscar estrategias	62	\$ 2.293.890	Semestral
	Promover talleres de motivacion laboral	62	\$ 3.487.445	Semestral
	Elaborar un esquema de reconocimientos - Medicion de logros	62	\$ 400.000	Anual
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 20.104.379</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## 10.3 Beneficio para la compañía

Tabla 20. Retorno de la inversión

<b>BENEFICIO PARA LA COMPAÑÍA</b>		
Beneficio	Incremento 1% cumplimiento ingresos por vendedores	233.545.004
Costos implementación	Direccionamiento estratégico	64.507.601
	Gestión de mercadeo	
	Logística	
	Gestión humana	
	Cultura organizacional	
<b>Beneficio neto</b>		<b>169.037.403</b>
<b>Beneficio por disminución devoluciones en ventas</b>		<b>48.468.042</b>
<b>Beneficio neto potencial-otros</b>		<b>217.505.445</b>

Fuente: Elaboración propia.

El beneficio esperado con la implementación de la propuesta para FF soluciones S.A. es de \$ 169.037.403 para el primer año que resulta de incrementar las ventas en \$ 233.545.004, producto de mejorar en un punto (1%) el cumplimiento de las ventas por parte de los vendedores que actualmente está alrededor del 90%. Se estima que un 80% de las ventas totales de la compañía son el resultado de la gestión de la fuerza comercial, el restante 20% corresponden a ventas por mostrador.

Tabla 21. Incremento ventas fuerza comercial

<b>VENDEDEDOR</b>	<b>% CUMPLIMIENTO DE VENTAS ESPERADAS</b>
Vendedor 1	87,9%
Vendedor 2	73,5%
Vendedor 3	78,3%
Vendedor 4	68,6%
Vendedor 5	115,4%
Vendedor 6	99,5%
Vendedor 7	79,5%
<b>PROMEDIO CUMPLIMIENTO EN VENTAS</b>	<b>90,0%</b>

. Fuente: Elaboración propia

Ventas promedio netas últimos dos años ( 2010-2011)	26.273.813.000
Ventas producto de la gestión de los vendedores (80%)	21.019.050.400
<b>INCREMENTO EN VENTAS CON CUMPLIMIENTO AL 91%</b>	<b>233.545.004</b>

Fuente: Elaboración propia.

Este incremento en un punto (1%) va a acorde con las estrategias establecidas para el estadio de Gestión de mercadeo.

Por otra parte existe un beneficio en disminuir las devoluciones de ventas del 9% actual al 8%, acción que se cuantifica en \$ 48.468.042.

La compañía tiene registrado en sus estados de pérdidas y ganancias un rubro que se llama “Devoluciones, rebajas y descuentos”. El promedio de este ítem asciende en los últimos tres años al 18% de las ventas brutas, \$ 4.846.804.169. La compañía nos indica que el 90% de este valor corresponden a cambios y/o devoluciones de facturas por parte de los clientes y no a devoluciones físicas de mercancía. Un 1% corresponde a rebajas y/o descuentos y el restante 9% corresponde a devoluciones físicas de mercancía como muestra la siguiente imagen:

*Tabla 22. Disminución devoluciones en ventas*

CONCEPTOS	PROMEDIO 2009-2011
VENTAS BRUTAS	27.428.018.317
DEVOLUCIONES DESCUENTOS Y REBAJAS	4.846.804.169
% SEGÚN VENTAS BRUTAS	18%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>22.581.214.147</b>

**DETALLE RUBRO DE DEVOLUCIONES REBAJAS Y DESCUENTOS**

DEVOLUCIONES DESCUENTOS Y REBAJAS	4.846.804.169
POR CAMBIOS DE FACTURA <b>90%</b>	4.362.123.752
REBAJAS Y DESCUENTOS <b>1%</b>	48.468.042
<b>DEVOLUCIONES DE MERCANCIA <b>9%</b></b>	<b>436.212.375</b>
DISMINUCIÓN DEVOLUCIONES DE MERCANCIA AL <b>8%</b>	387.744.334
<b>INCREMENTO EN VEN TAS</b>	<b>48.468.042</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se estima que con la implementación del proyecto, las devoluciones disminuirán del 9% actual al 8%, generando un incremento en ventas de \$ 48.468.042.

Lo anterior es producto de la puesta en marcha de todas las estrategias de implementación y en especial a las acciones enfocadas al desarrollo del CRM.

El retorno de la inversión total asciende a \$ 282.013.046, producto de sumar \$ el incremento de \$ 233.545.004 y \$ 48.468.042, especificados anteriormente.



CULTURA ORGANIZACIONAL	Generar equipos de trabajo para buscar estrategias - Comités semanales de área	31/12/2013																
	Promover talleres de motivación laboral	31/10/2013																
	Elaborar un esquema de reconocimientos - Medición de logros	30/04/2013																

Fuente: Elaboración propia.

## 12 Conclusiones

La aplicación de la matriz MMGO da una visión global de toda la organización la cual permite identificar claramente que puntos atacar y a donde se deben aplicar las estrategias.

Es recomendable hacer mediciones y evaluación por periodos de tiempo determinados para conocer el estado de las empresas y no renunciar a la cualidad de la mejora continua.

Las estrategias formuladas deben ser coherentes y aplicables a la real situación de la organización.

Con la implementación del modelo MMGO, se estableció que la empresa FF. soluciones se encuentra ubicado en el estadio número 3, pues a pesar que es una empresa empírica y genera una utilidad bastante positiva debe trabajar en muchos aspectos para mejorar en todos los procesos que actualmente tiene y así generar una mayor rentabilidad.

Con la implementación del FODA se pudo identificar la situación actual de la empresa teniendo en cuenta factores internos y externos para así complementar el desarrollo de las estrategias a implementar en la organización.

La informalidad de los procesos hace que no haya una sinergia y una correcta comunicación entre las diferentes áreas generando retrasos en la entrega de los pedidos dañando la imagen de la empresa hacia sus clientes, por ello es importante generar cambios en los estadios de logística y mercadeo.

La implementación de nuevas tecnologías y complementación de las capacitaciones hacia cada uno de los funcionarios es vital para que la organización tenga un mayor crecimiento y reconocimiento a nivel nacional.

Con los planes de mejoramiento propuestos en este trabajo FF soluciones podrá obtener como resultado mejores procesos en las áreas de direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo. Logística, cultura organizacional, gestión Humana, pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Financieramente se pudo demostrar que con la implementación de este proyecto es muy viable y muy rentable para la empresa pues permite generar un incremento en la utilidad de la compañía.

La experiencia de entidades externas es una buena herramienta en la consecución de estrategias y en la toma de decisiones que ayuden a la empresa a mejorar cada día más en la continuidad de la gestión y de los procesos.

Involucrar a todos los empleados en los procesos evolutivos de la organización hace encontrar diferentes visiones sobre los problemas encontrados y nuevas ideas para desarrollar dentro de la organización.

Para la empresa es importante que tenga en cuenta las recomendaciones y estrategias expuestas por cuanto están argumentadas y pueden dar un efecto positivo en los procesos actuales de la empresa.

La no evaluación constante de los procesos conlleva a él desmejoramiento de la calidad del trabajo y a no obtener el resultado esperado.

Hacer que los empleados de la compañía se apersonen de sus labores y se sientan parte integral e importante de la empresa trae como resultado una mejora en la calidad del trabajo y afecta positivamente el clima laboral en la organización.

### 13 Bibliografía

Andrews, K. (1976). *El concepto de estrategia de empresa*. España. Ed. Universidad de Navarra.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España. Ed. Universidad de Navarra.

Carreto, J (2007) *Proceso administrativo. Matriz foda*. Recuperado de:

<http://uploadmon.blogspot.com/>

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge mass. M.i.t. Press.

Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*.ed. Harpers, n.y.

Drucker, P. (1994). *Theory of the business*. Harvard business review.

Garcés, C. (2010). *Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de caldas*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

Gómez, I. *Ignacio Gómez Escobar. Modelos de asociatividad*. Recuperado de:

<Http://igomez.blogspot.com/2005/09/modelos-de-asociatividad-en-colombia.html>

González, L. (Enero – diciembre 2007) *Eleuthera. Volumen 1*. pp. 42-63 49

Monografías.com [http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-](http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/culturaorganizacional.shtml)

[organizacional/culturaorganizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/culturaorganizacional.shtml)

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Ed. Cecsá ed. México.

Porter, M. (1990), *Ventaja competitiva* ed. Cecsá 5 ed. México pg. 60 y ss.

Saaavedra, J. (2010). *Buenas tareas. Administración estratégica: evolución y*. Recuperado de:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-evoluci%C3%B3n-y/679698.html>

Vértiz, R. (2006). *Gestiopolis. Logística centrada en el cliente*. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/crm-logistica-centrada-en-el-cliente-y-en-canales.htm>

Werther, W. (2000) *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill. Madrid.

[www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

[www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing)

<http://blogesnt.wordpress.com/2012/04/>

[www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii](http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2012/edicion-especial-ii).

## Anexos

### Anexo A. Propuesta de CRM



Bogotá, agosto 10 2012

Señores

FF Soluciones

La ciudad

Presentación

Estimados Usuario, la nuestra, es una empresa joven, seria y especializada en la creación y diseño de software de alto nivel y de alto rendimiento capaz de resolver todos y cada uno de los proyectos referentes a aplicaciones específicas de diseño especial y teniendo en cuenta cada una de las recomendaciones y requerimientos de la parte que solicita el software.

Nuestros programas son diseñados en un lenguaje de quinta generación tipo visual denominado “VELNEO”, de origen español y de gran respaldo mundial. Los datos anexados a cada una de las aplicaciones son guardados y buscados a máxima velocidad, de acceso indexado que garantiza su fiabilidad por la re indexación automática de datos en cada uno de los archivos los cuales soportan hasta 14.000.000 de registros por cada uno de ellos garantizando un

almacenamiento digital de alto rendimiento; con respecto a la manipulación de datos, la adición como las búsquedas en cualquiera de los archivos son de respuesta inmediata es decir es lo mismo buscar el primero que el último dato por su índice que es lo que lo hace potente.

Cualquier tipo de modificación en la base de datos es dinámica y no causa ningún tipo de conflictos con los datos allí almacenados. La potencia de nuestro lenguaje de programación es máxima y de alto desempeño que soporta hasta 400 clientes-usuarios conectados al mismo tiempo, accedendo la base de datos lo cual provee a Uds. Una garantía sin igual.

Para ustedes la prestación de este servicio debe ser de gran respaldo y para nosotros el desafío a realizar cosas grandes y dar a conocer las capacidades intelectuales que nos caracterizan.

La gestión empresarial sistematizada puede ser el éxito de sus proyectos administrativos, nosotros tenemos la capacidad de brindárselos con mucho gusto.

Nos enfocamos en la creación y desarrollo de soluciones en la nube en Internet gracias a nuestra alianza con la empresa líder en integración de datos en el mundo

Informática Cloud, el principal proveedor mundial independiente de software de integración de datos y servicios.

A este respaldo se suma un equipo de trabajo conformado por ingenieros certificados en desarrollo de software, CRM, ERP; y profesionales con experiencia en las áreas de Business Intelligence, Diseño corporativo, Social Media, Marketing digital, manejo de las comunicaciones y elaboración de proyectos de tecnología.

Nuestras soluciones tecnológicas facilitan la administración de información de su empresa, así como la integración de datos entre cualquier grupo de sistemas alojados en servidores in situ o en la nube.

Con nuestra ayuda usted podrá llevar todos los procesos de su empresa con herramientas tecnológicas de inversión escalable, dinámicas y fáciles de usar, sin necesidad de reemplazar los sistemas de almacenamiento de datos que ya usa.

De esta forma podrá tener una visión de 360° de su negocio: mejorar la comunicación con sus clientes, medir sus inversiones de marketing, aumentar sus ventas, fidelizar a sus clientes, ejecutar las directrices de su organización y tomar decisiones de negocio más acertadas



### Sincronización de datos

Sincronice sus datos entre archivos alojados en aplicaciones en la nube y en sistemas On-Premise.

Gestionar los datos que están en su CRM y en sistemas de almacenamiento On-Premise es a menudo un trabajo complejo y engorroso. Sin embargo, por la importancia de la administración de la información, usted necesita asegurarse de que los datos que corren en su CRM, comercio electrónico, contabilidad y otros datos críticos sean consistentes a través de muchas aplicaciones y sistemas.

Si se trata de sincronizar cuentas entre Salesforce y su contabilidad o ERP, o la importación de nuevas oportunidades de ventas o la actualización de los registros de envío en su Oracle eBusiness, entre otros ejemplos, son procesos necesarios para asegurar que su información crítica de negocios sea consistente, precisa y oportuna para garantizar la continuidad del negocio.

Los desafíos de la sincronización de datos incluyen:

- Lidar con múltiples formatos de datos, estructuras e interfaces
- Satisfacer las necesidades de integración de datos de los diferentes grupos
- Prestación de servicios y herramientas que respondan a las necesidades del usuario
- Manejo de los datos fuera del firewall (por ejemplo, Salesforce) de una manera segura
- Automatizar el proceso de integración para mejorar eficiencias operacionales

### **Informática cloud**

Somos representantes de Informática Cloud para Colombia, el principal proveedor mundial independiente de software de integración de datos y servicios que ha desarrollado una galardonada familia de soluciones en la nube basadas en la integración de datos, y diseñada específicamente para ayudar a la conectividad, accesibilidad y sincronización de datos alojados en servidores, intranets corporativas y plataformas en la nube.

Informática le permite a las compañías reducir costos en sus departamentos de IT, y al mismo tiempo, esta plataforma proporciona a las organizaciones un enfoque integral, unificado, abierto y rentable para reducir costos y obtener una ventaja competitiva de sus activos de información.

La compañía cuenta con más de 2 mil empleados y más de 400 partners en todo el globo. Además, más de 4 mil empresas de todo el mundo usan Informática para integrar sus datos: de

las 100 empresas más poderosas del mundo según la revista Fortune, 84 trabajan con Informática, y el 87% de las compañías que hacen parte de la bolsa de valores del Dow Jones son clientes de Informática, y este también es el proveedor de servicios de integración de datos de organizaciones gubernamentales en 20 países.

Algunas de las marcas que usan a Informática para integrar sus datos son: Nestlé, Air France, Motorola, Toyota, Philips, Delta Air Lines, FedEx, AT&T, BMA, UCLA – Universidad de Stanford, Deutsche Bank, Pfizer, Roche, entre muchas otras.

### **Master Data Management**

Accesos consolidados y confiables a los datos críticos del negocio en relación a los clientes, productos, socios, proveedores, empleados, y mucho más.

Crear una versión única y autorizada de datos con MDM multidominio Las soluciones multidominio de Master Data Management de Informática encuentra y remueven las inconsistencias y los duplicados en sus datos más críticos. El problema queda resuelto a través de formatos y sistemas. Mediante la creación de una visión única, oportuna, relevante y confiable de su negocio, nuestras soluciones MDM multidominio permiten iniciativas informáticas claves que impulsan el valor de su negocio.

Integración de datos de clientes: es una solución MDM multidominio que ofrece una visión consistente y precisa de los clientes y sus relaciones con LA organización, incluso a través de regiones o líneas de negocio.

Los datos de gestión de productos: una solución MDM multidominio que asegura el suministro de datos precisos acerca de los productos y las jerarquías de productos en toda la empresa

Business Intelligence, informes, y análisis: una solución MDM multidominio que proporciona las aplicaciones adecuadas con información confiable y consolidada para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Aplicaciones compuestas: una solución MDM multidominio que ofrece datos consolidados y fiables para las aplicaciones compuestas o personalizadas.

Cliente B2B y Gestión de Canales: una solución MDM multidominio que permite a la construcción de una visión de 360 grados de cuentas de clientes, incluyendo las divisiones y filiales, productos y servicios, socios de canal, y las relaciones complejas entre ellos.

Cómo resolver los datos incoherentes y duplicados para alcanzar objetivos estratégicos con el MDM multidominio.

Las soluciones MDM multidominio de Informática se basan en la plataforma de Informática, que integra la información y la entrega a cualquier sistema en cualquier contexto. Estas soluciones están diseñadas para eliminar el tiempo excesivo dedicado a buscar los datos de forma manual y la reconciliación de estos en formatos diferentes a través de múltiples sistemas. Se ofrecen unos resultados superiores en MDM multidominio a través de localizaciones, aplicaciones, canales, y los departamentos, lo que permite a su organización a avanzar más rápido en su negocio a través de los siguientes retos:

- Encontrar y fidelizar clientes
- Mejorar la eficiencia y reducir los costos
- La integración de las fusiones y adquisiciones
- La gestión de cumplimiento de la normativa para limitar el riesgo y aumentar la transparencia
- Faculta al MDM multidominio de negocios con datos completos y de confianza

Las empresas reseñadas en las revistas Fortune 500 y Global 500 que hacen parte de las industrias de servicios financieros y fabricación de las ciencias de la vida y la salud, demuestran una demanda robusta MDM multidominio, herramienta con la cual están logrando una mayor rapidez de valor, menor costo total de propiedad y un mayor retorno de la inversión mediante el aprovechamiento de las capacidades de las soluciones de Informática para la MDM multidominio como:













- Reconocer datos incoherentes y duplicados
- Resolver los datos en una versión única de la información
- Revelar las relaciones entre los datos críticos para el negocio para obtener información procesable que mejora el rendimiento del negocio

## Integración Rápida en la Nube

### ZOHO

### Salesforce

Servicios	Productos	Fast Track de Cloud Computing con ZOHO	Fast Track de Cloud Computing con Salesforce	
<b>CRM</b>	<b>General</b>	Licencia	Sin costo por licencia	Licencia por un año
		Usuarios	3	1
		Espacio para almacenamiento de registros	100.000 registros	20 MB por usuario o 1GB por empresa
		Espacio para almacenamiento de documentos	100 MB	1 GB
	<b>Ventas</b>	Permite previsión de Ventas		✔
		Permite cuotas de Ventas para cada empleado		✔
		Permite Metodologías o procesos de venta		✔
	<b>Campos</b>	Campos desarrollados dentro de los objetos estándar (de texto, selección, numérico, moneda y lista de chequeo).	15	15
	<b>Objetos</b>	Objeto Candidatos y Oportunidades de ventas	✔	✔
		Objeto Cuentas y Contactos	✔	✔
		Objeto Integración con LinkedIn	✔	
		Objeto Casos y Soluciones	✔	✔
		Objeto Administración de actividades		✔
		Objeto Administración de campañas		✔

Campañas de marketing	Campañas de marketing y envío de e-mails	Con mailChimp. Incluye la migración de hasta 2.000 contactos y el envío de 12.000 e-mails al mes. Podrá ver reportes de sus envíos.	En el objeto de Administración de campañas podrá enviar 250 e-mails diarios desde la plataforma estándar, con reportes que le permitirán ver el resultado de su envío. Si necesita aumentar el envío diario de sus e-mails, podrá integrar una herramienta a su CRM con costo adicional.
	Informes y gráficos elaborados por analista experto	7 muestras de reportes de gestión con un tablero gráfico	7 muestras de reportes de gestión con un tablero gráfico
	Leads por estado		
	Leads por fuente		
	Oportunidades por estado		
	Número de clientes por estado		
	Leads por vendedor		
	Oportunidades por vendedor		
	Cientes por vendedor		
	Formularios	Dos formularios, el primero, de contacto, para creación de prospectos en su CRM desde un sitio web; el segundo, para que sus clientes creen casos en el CRM desde un sitio web. Ambos formularios le permitirán capturar leads y casos.	
Servicio al cliente	En Servicio al cliente permite realizar seguimiento al historial de casos		
	Permite un portal de auto servicio al cliente		
	En Servicio al cliente permite la gestión de Activos		
Manejo de inventarios	Manejo de inventarios	Si, pero la plataforma profesional	

	<b>Personalización de la herramienta</b>	Permite crear campos de tipo fórmula		
		Permite personalizar las fichas de la herramienta		
	<b>Administración del Sistema</b>	Seguridad basada en perfiles		
		Control de Acceso a nivel de campo		
		Diseño de página por perfiles		
	<b>Manejo de Work flows (flujos de trabajo)</b>	Reglas de asignación de prospectos		
		Alertas		
		Reglas de flujos de trabajo		
		Notificaciones en flujos de trabajos		
		Tareas en flujos de trabajo		
	<b>Enfoque de la solución</b>		Pequeñas empresas	Medianas y grandes empresas
	<b>Extesión de la solución</b>	Creación de Sitios Web		
		Creación de Nuevas aplicaciones		
		Integración con otras herramientas via Web Services y APIs	Difícilmente se logra	Fácil y dinámico
		Entorno de desarrollo		
Adquisición de Aplicaciones desarrolladas por terceros e integradas a la herramienta			Con AppExchange	

<b>Google Apps</b>	Diez cuentas de Google Apps configuradas al dominio de la empresa		
	Cuenta de administrador		
	Correos electrónicos		
	Calendario		
	Biblioteca de documentos (Excel, Word, Power Point, en Internet)		
	Google Talk (chat corporativo)		
	Panel de control unificado con CRM		
<b>E-mail marketing</b>	Template con diseño gráfico personalizado que podrá ser enviado a su lista de contactos		
	El contenido será desarrollado con base en la información e imágenes que suministre la empresa.		
	Plantilla de E-mail marketing	Dos plantillas HTML para uso corporativo, una de respuesta a correos electrónicos en el CRM, y otra para envío de correspondencia masiva.	Dos plantillas HTML para uso corporativo, una de respuesta a correos electrónicos en el CRM, y otra para envío de correspondencia masiva.
	Migración de datos (cuenta y contacto desde el origen único).	Incluye migración de hasta 50.000 registros a objetos estándar tales como: cuentas, contactos, productos y usuarios.	Incluye migración de hasta 50.000 registros a objetos estándar tales como: cuentas, contactos, productos y usuarios.
	Incluye reporte de lecturabilidad visto desde el CRM.		
	Permite envío de correos Masivos		
	Permite seguimiento de Respuesta a los correos		
<b>TOTAL:</b>		<b>\$8.590.000</b>	<b>\$12.990.000</b>

Fuente: Tomado de: [http://www.bloginc.co/site/boletines/art01\\_enero.php](http://www.bloginc.co/site/boletines/art01_enero.php)

## Anexo B. Cotización

Aquí presentamos los posibles módulos y diseños de menús y controles para cada tarea requerida.

Antes de describir cada menú, es de aclarar que cada uno de ellos tendrá accesos Restringidos por usuario-tarea asignada, es decir que cada usuario tendrá tareas Asignadas según su nivel de acceso asignado desde la creación de cada usuario al sistema.

### Menú principal



Nuestro Producto está diseñado para el mejor desempeño que Ud. Puede tener para sus ventas diarias, con el mejor control, la mejor presentación, la mejor seguridad y la mejor representación por parte de nosotros. Por eso estamos comprometidos con Uds. para su mejor funcionamiento.

El programa posee varios módulos a saber.

- Clientes
- Compras
- Inventarios
- Procesos
- Punto de Venta
- Sala de Ventas
- Despachos
- Cartera
- Procesos Contables

**Módulo clientes:**



Este proceso está integrado para todos los módulos correspondientes a la integración de la información. Entiéndase por Integración de la información aquellos módulos que son prerequisites para que el sistema funcione adecuadamente.

Este módulo crea, modifica y controla todos los clientes de la empresa.

### **Módulo compras**



Aquí empieza el concepto de *Inventarios*, porque como todos conocemos un Inventario bien llevado debe tener tres conceptos básicos.

### **Inventarios iniciales**

Los ingresos se manejan por medio de las compras.

Los egresos se manejan por medio de las ventas.

El inventario final debe ser igual a Inv. Inicial + Compras – Ventas.

Dentro de este proceso las órdenes son realizadas desde el departamento de compras y sin su debida autorización (Por precios, calidad, cantidad) no podrá ser recibida por la persona encargada de las entradas y saldrá un mensaje diciendo que no está autorizada y no lo dejara seguir procediendo hasta que la persona encargada lo autorice.

### Módulo inventarios / productos



Aquí la vida de la empresa, porque sin productos no hay ventas, sin ventas no hay producción y sin producción nuestra empresa cerrara, por esto hay que tener la mayor de las concentraciones para que nuestros productos sean bien mantenidos y bien controlados y este software lo brinda siempre y cuando Uds. Como usuarios se ajusten a los requisitos mínimos de funcionamiento como por ejemplo alimentar los inventarios con compras bien llevadas y los despachos bien autorizados como también las devoluciones bien controladas.

Las salidas para sección procesos deben ser claras y exactas Los ingresos desde sección procesos deben ser exactos también y una vez ingresados estos productos al inventario deben tener precios debidamente calculados porque dependiendo de esto, estos mismos productos se van a vender al público.

### Módulo procesos



No Pertenece a la integración, Calcula y administra los gastos de producción y genera productos terminados y los integra automáticamente al inventario.

Módulo ventas punto de venta: no incluido en el software inicial



Este modulo es el comúnmente llamado POS, utilizado por muchas empresas los cuales deben tener condiciones especiales y requisitos especiales de manipulación por ejemplo los usuarios no pueden tener acceso a cambiar nombres de productos ni a sus precios, cualquier movimiento es controlado por usuario y no por estación de trabajo, esto quiere decir que cualquier persona autorizada y con usuario y contraseñas para POS podrá ingresar y empezar a vender en cualquier computador sin necesidad de crear condiciones especiales en ese computador, simplemente ingresa y empieza a trabajar.

Los precios de los productos son los que se encuentran dentro del inventario y cualquier venta será reflejada de forma inmediata en los stocks del almacén. Se podrán listar las ventas que se realizaron por usuario y fecha como también la Cantidad de facturas realizadas dentro de un periodo especifico, devoluciones etc., esto para analizar y llevar un control de ventas y los productos que mas rotan dentro del inventario y con esto llevar estadísticas efectivas para un mejor desempeño de ventas y compras.

Las devoluciones solo podrán ser recibidas teniendo el ticket de compra y el producto a la vista y reversara automáticamente el stock de inventario.

## Módulo ventas / sala de ventas



Orden de pedido, llega a despachos, entra a recorrido y por ultimo entrega final, este proceso podrá ser consultado en línea para ver el estado de la venta. Modulo diseñado exclusivamente para Uds. Ya que va resolver de forma radical los Problemas que se están presentando hasta el momento porque se realizo teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios y teniendo como base la política de ventas de la empresa.

Las consultas son de alta velocidad

La información confiable

La exactitud insuperable

La calidad de los reportes es especial

Los clientes poseen cada uno una base de datos instantánea que manejan los productos que normalmente compran con sus respectivos precios incluidos de forma especial y teniendo como referencia el precio de lista. El usuario podrá consultar de forma instantánea los últimos pedidos despachados a este cliente consultado.

Las ordenes de pedido una vez ingresadas al sistema no serán descargadas del inventario y se posaran en un archivo disponible únicamente para la sección de despachos que es cuando allí, al despachar cuando se descargaran los productos del inventario con las cantidades y precios exactos de entrega.

Si se realiza un pedido para entregar en forma posterior el programa reservara las cantidades solicitadas y no podrán ser vendidas por ningún otro usuario. El programa mostrara fechas de venta y entrega y tiempos de venta y entrega, observaciones por orden de pedido y por producto.

Los usuarios de ventas no podrán manipular nombres de productos ni de precios de lista ni tampoco nombres de clientes, modificaciones que solo podrán ser realizadas por usuarios autorizados.

Al despachar pedidos los usuarios no podrán manipular la orden y tendrá a la vista toda la información como también todos los requisitos de la venta, estos usuarios solo tendrán derecho a colocar la cantidad despachada y una vez terminada podrá hacer un observación por producto y por despacho y una vez terminada la podrá imprimir en forma exacta y rápida.

Las devoluciones solo podrán ser recibidas con su respectiva orden de venta y el producto a la vista, tendrá acceso restringido y solo podrá ser realizado por usuarios autorizados, sobre decir que no se recibirán devoluciones sin haber realizado es despacho.

Las estadísticas son demasiado importantes por esto se generaran listados para ello como por ejemplo ventas por usuario, por fecha y por numero de ventas, se podrán generar listados que reporten cuales clientes compran mas por producto y por cantidades y cuales clientes compran mas regularmente etc.

### Módulo cartera



No pertenece a la integración Verifica, calcula y entrega reportes avanzados para controlar la cartera pendiente x cliente generando cuentas de cobro, anulando deudores morosos y una diversidad de eventos acondicionados para llevar una cartera al día de la empresa.

**Módulo procesos contables**



Si está integrado al sistema Verifica pagos y consulta ventas diarias e ingresa recibos de caja diaria.

**Costos**

1. Costos para la compra del software:

**Opción No. 1**

Licencia OEM sistema Gventasmultipuesto hasta 3 usuarios	\$4.000.000
15 Usuarios Adicionales a \$200.000 cada uno	\$7.400.000
Modulo Adicional de Punto de Venta	\$500.000
Subtotal	\$5.900.000
IVA 16%	\$944.000
Total	\$6.844.000

Ésta Propuesta incluye una licencia, 20 horas asesoría + Instalación + Adecuaciones necesarias y ajustes para su empresa.

Contamos con 3 formas de pago:

- a) Contado
- b) 40% firma del contrato, 5 cheques iguales + 2% mes Vencido

Fecha de Entrega: Inmediata

Estaremos atentos a resolver cualquier inquietud de la presente propuesta.

Ing. Luis Alirio Lugo Barrero

Gerente ComputerParts Ltda.

Cra 15 78-33 Local 262H Tel.

5308008, 2364042 Nit

832006805-8 Iva

Régimen Común

Anexo C. Balance general de FF Soluciones

Ferretería Forero S. A. FF Soluciones S. A.  
 Balances Generales al 31 de diciembre de 2011 y 2010  
 (cifras expresadas en miles de pesos)

ACTIVOS				PASIVOS Y PATRIMONIO			
	Nota	2011	2010		Nota	2011	2010
<b>Activo Corriente</b>				<b>Pasivo Corriente</b>			
Disponible		\$ 2.502.429	\$ 1.212.354	Obligaciones financieras	8	\$ 2.805.441	\$ 1.735.302
Inversiones		2.450	2.450	Proveedores		1.700.398	1.592.174
Deudores	3	6.277.999	5.418.117	Cuentas por pagar	9	718.341	499.386
Inventarios	4	4.372.207	3.983.742	Impuestos, gravámenes y tasas	10	805.761	713.951
Diferidos	5	195.004	191.521	Obligaciones laborales	11	171.316	120.400
Otros activos	7	119.139	121.720	Otros pasivos	12	295.156	276.291
<b>Total activo corriente</b>		<b>11.469.248</b>	<b>10.929.913</b>	<b>Total pasivo corriente</b>		<b>6.546.413</b>	<b>4.937.504</b>
<b>Activo no Corriente</b>				<b>Pasivo no Corriente</b>			
Propiedad, planta y equipo (neto)	6	49.125	31.513			0	0
Diferidos	5	64.503	245.591				
<b>Total activo no corriente</b>		<b>113.718</b>	<b>277.104</b>	<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total activos</b>		<b>\$ 13.582.966</b>	<b>\$ 11.207.017</b>	<b>Total pasivo</b>		<b>6.546.413</b>	<b>4.937.504</b>
<b>Patrimonio</b>				<b>Patrimonio</b>			
					13		
Capital		500.000	500.000	Capital		500.000	500.000
Reservas		250.000	250.000	Reservas		250.000	250.000
Revalorización del patrimonio		1.427.721	1.521.837	Revalorización del patrimonio		1.427.721	1.521.837
Resultados del ejercicio		1.032.382	692.493	Resultados del ejercicio		1.032.382	692.493
Resultados de ejercicios anteriores		3.826.450	3.305.183	Resultados de ejercicios anteriores		3.826.450	3.305.183
<b>Total patrimonio</b>		<b>7.036.553</b>	<b>6.269.513</b>	<b>Total patrimonio</b>		<b>7.036.553</b>	<b>6.269.513</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$ 13.582.966</b>	<b>\$ 11.207.017</b>	<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$ 13.582.966</b>	<b>\$ 11.207.017</b>
<b>Cuentas de Orden</b>		<b>\$ 841.510</b>	<b>\$ 841.510</b>	<b>Cuentas de Orden por Contra</b>		<b>\$ 841.510</b>	<b>\$ 841.510</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros

  
 Hugo A. Forero  
 Representante Legal

  
 Luis Guillermo Barón Sánchez  
 Contador  
 T. P. 17.371-T

  
 Diana Marcela Castro Vargas  
 Revisor Fiscal  
 T. P. 51.349-T  
 (por mi opinión adjunta)


Anexo D. Estado de resultados

Ferretería Forero S. A. FF Soluciones S. A.  
 Estado de Resultados  
 por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010  
 (cifras expresadas en miles de pesos)

	Nota	2011	2010
INGRESOS OPERACIONALES	14	\$ 28.209.161	\$ 24.338.465
COSTO DE VENTAS	15	20.473.181	18.486.842
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>7.735.980</b>	<b>5.851.623</b>
GASTOS OPERACIONALES			
Administrativos	16	1.611.224	1.416.279
De ventas	17	5.114.924	3.667.060
<b>Utilidad en operación</b>		<b>1.009.832</b>	<b>768.284</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	18		
Ingresos financieros		118.847	252.055
Arrendamientos, comisiones y servicios		640.693	457.158
Diversos		36.214	56.949
GASTOS NO OPERACIONALES	19		
Gastos financieros		188.334	161.021
Gastos extraordinarios		266.875	218.762
<b>Utilidad antes de impuesto sobre la renta</b>		<b>1.350.377</b>	<b>1.154.663</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		317.995	462.170
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 1.032.382</b>	<b>\$ 692.493</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros

  
 Hugo Armando Forero Chillón  
 Representante Legal

  
 Luis Guillermo Garzón Sánchez  
 Contador  
 T. P. 17.371-T

  
 Diana Marcela Castillo Vanegas  
 Revisor Fiscal  
 T. P. 51.349-T  
 (ver mi opinión adjunta)

Anexo E. Estado de flujo de efectivo

Ferretería Forero S. A. FF Soluciones S. A.  
 Estado de Flujo del Efectivo  
 por los años terminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010  
 (cifras expresadas en miles de pesos)

	2011	2010
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>Generación interna de recursos</b>		
Utilidad (pérdida) neta	\$ 1.032.382	\$ 492.493
Depreciación	17.526	32.234
Pérdida (utilidad) por retiro de bienes	-35.000	2.597
Amortización	234.493	172.547
Provisión (recuperación) deudores	91.722	56.754
Provisión (recuperación) prestaciones sociales	129.255	122.758
Provisión impuesto de renta e ICA	373.032	516.360
Impuesto al patrimonio (menor valor de la revalorización)	-94.116	-53.080
<b>Total generación interna de recursos</b>	<b>1.749.234</b>	<b>1.542.653</b>
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales</b>		
Deudores	-951.004	-779.700
Inventarios	-388.465	676.588
Diferidos	-180.908	-49.269
Obligaciones financieras	49.875	-42.236
Proveedores	238.224	367.869
Cuentas por pagar	218.955	93.068
Impuestos gravámenes y tasas	-281.232	-495.911
Obligaciones laborales	-118.339	-111.976
Otros pasivos	18.865	-617.210
<b>Total cambios en activos y pasivos operacionales</b>	<b>-1.434.709</b>	<b>-978.759</b>
<b>Efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de operación</b>	<b>314.525</b>	<b>563.894</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
(Aumento) de inversiones	0	0
Redención de inversiones	0	6.945
(Aumento) disminución de diferidos	144.060	-186.798
(Aumento) de equipo	-35.138	-4.011
Venta de equipo	15.000	5.500
Redención participación ut's	2.590	-74.676
<b>Efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de inversión</b>	<b>126.512</b>	<b>-254.040</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Aumento de obligaciones financieras (nuevos créditos)	2.868.275	3.008.913
Disminución de obligaciones financieras (pagos)	-1.848.000	-2.851.165
Dividendos pagados en el año	-171.228	0
<b>Efectivo neto provisto por las actividades de financiación</b>	<b>849.047</b>	<b>157.748</b>
<b>CAMBIO NETO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>1.290.075</b>	<b>467.102</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL AÑO</b>	<b>1.212.354</b>	<b>745.252</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 2.502.429</b>	<b>\$ 1.212.354</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros

Hugo Andrés Forero Chibón  
 Representante Legal

Diana Marcela Sánchez Briceg  
 Auditor Fiscal  
 T. P. 52.340-T  
 (Ver mi opinión adjunta)

Luis Fernando Gerdón Sánchez  
 Contador  
 T. P. 17.371-T

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Mary Janethe Mendez Perez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52987673

Nombre Completo John Jairo Fajardo Oviedo

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80023918

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

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

Modelo de Modernización para la Gestión en las Organizaciones Caso Empresarial FF Soluciones S.A.

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

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

- Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- 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
- Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

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

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

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

NOMBRE COMPLETO: <u>Mary Hendz Perez</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>John Taro Fajardo Oviedo</u>
FIRMA: <u>Mary Hendz Perez</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52907673</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80073818</u>
FACULTAD: <u>Finanzas y Adm. de Empresas</u>	FACULTAD: <u>Administración de Empresas</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>

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

Fecha de firma: 26-NOV-2012



Bogotá 16 de Noviembre de 2012

Señor:  
**OMAR CACERES GUZMÁN**  
**Facultad de ciencias económicas y administrativas**  
**Administración de Empresas**  
La Ciudad

REF: Aprobación Proyecto de Grado Modalidad Trabajo Dirigido FF Soluciones S.A.

Cordialmente me dirijo a usted para informar que el proyecto de grado con modalidad trabajo dirigido implementado en la empresa FF. Soluciones S.A., por los Estudiantes Mary Méndez Pérez y John Jairo Fajardo Oviedo de la carrera Administración de empresas, han realizado las observaciones de mejora para dar cumplimiento a los requerimiento de los jurados.

Por el cual anexo respectiva autorización y visto Buenos del mismo.

Cordialmente,

MSc. Andrés Velásquez Contreras  
Profesor e Investigador Universitario  
Logística y Cadena de Abastecimiento  
Estrategia y gestión del conocimiento