

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S

CAICEDO SALAMANCA FERNEY LICERIO  
HERNÁNDEZ CHITIVA BLANCA AURORA  
PENAGOS TORRES ANDRES LEONARDO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S

CAICEDO SALAMANCA FERNEY LICERIO  
HERNÁNDEZ CHITIVA BLANCA AURORA  
PENAGOS TORRES ANDRES LEONARDO

Asesor del trabajo

SUAREZ LOZANO IVAN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Dedicatoria

A DIOS nuestro  
guía, e inspirador de  
Nuestro talento,  
A nuestras familias  
quienes estuvieron apoyando  
cada paso que hemos dado  
para que hoy podamos  
hacer realidad  
este sueño.

## **Agradecimientos**

A la empresa Tributos Colombia SAS, por permitirnos entrar y poder aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, y trabajar de forma real en una organización que le aporta con su trabajo y dedicación un grano de arena al desarrollo económico del país.

A la universidad Agustiniiana y sus directivos sede Tagaste, como también a cada uno de los docentes por su tiempo y dedicación que apoyan el proceso académico de la especialización de gerencia de empresas.

Al profesor Suarez Lozano Iván Fernando, Economista, Especialista en salud y seguridad Integral, Especialista en Pedagogía, Maestrante en Seguridad y Salud Ocupacional; por el tiempo dedicado a las correcciones, explicaciones, tutorías y demás, para la construcción de este proyecto de formación.

## Resumen

Tributos Colombia SAS es una empresa dedicada al transporte de medicamentos e instrumentos médicos en diferentes ciudades del país, su principal actividad se encuentra en la ciudad de Bogotá; el cliente más importante de Tributos Colombia SAS es Audifarma.

En el siguiente documento se aborda el caso de la empresa Tributos Colombia SAS. pretende la satisfacción del cliente y mejorar la confianza de sus proveedores, por medio del desarrollo del sistema de gestión en calidad a través de Los diagnósticos realizados en cada módulo, logrando identificar algunas problemáticas de la empresa, se busca una mejora continua en cada uno de los procesos internos, obteniendo un manejo adecuado de sus recursos.

Uno de los objetivos de este proceso de investigación es resaltar lo importantes que son cada una de las áreas de la empresa por medio de estudios y capacitaciones a todos los empleados, para buscar un mejor funcionamiento en los procesos y ser más competitivo en el mercado.

Implementando y adecuando una cultura de calidad en donde se busca un beneficio mutuo entre la parte operativa disminuyendo así la afectación de la relación entre los integrantes y la empresa

## Contenido

Introducción	10
Capítulo I. Componente investigativo	11
1. Tema de investigación	11
2. Problema de Investigación	12
2.1. Enunciado del problema	12
2.2. Formulación del problema	12
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco de referencia	18
5.1. Marco teórico	18
5.2. Marco conceptual	19
5.3. Marco legal	21
5.4. Marco metodológico	22
5.4.1 Tipo de investigación.	22
Capitulo II Componente disciplinar	24
6. Conceptualización de la empresa	24
6.1. Objeto social	24
6.2. Reseña empresarial	24
6.2.1. Factores claves de constitución.	24
6.2.2. Decisiones constitutivas.	25
6.3. Ubicación e instalaciones	25
7.1. Diagnóstico	27
7.1.1. Análisis matriz DOFA.	29
7.1.2. Análisis matriz MMGO.	30
7.2. Propuesta de mejora	30
7.2.1 Evaluación de la misión.	31
7.2.1. Misión propuesta.	32

7.3. Indicadores	33
8. Entorno económico y competitividad	34
8.1. Diagnóstico	34
8.1.1. Matriz MEFE.	37
8.1.2. Matriz fuerzas porter.	40
8.1.3. Matriz de competitividad.	42
8.2. Propuesta de mejora	43
8.3. Indicadores	44
9. Gestión del talento humano	46
9.1. Diagnóstico	46
9.2. Propuesta de mejora	47
9.3. Indicadores	48
10. Gestión financiera	49
10.1. Diagnóstico	50
10.2. Análisis financiero	56
10.2.1. Estado de fuentes y usos.	57
10.2.2. Liquidez.	57
10.2.3. Endeudamiento.	58
10.2.4. Rentabilidad.	58
10.3. Estado integral de resultados	59
10.4. Indicadores de gestión	60
10.6. Propuesta de mejora	62
11. Negociación y manejo de conflictos	64
11.1. Diagnóstico	64
11.2. Propuesta de mejora	66
11.3. Indicadores	67
12. Gestión de operaciones y logística	68
12.1. Diagnóstico	68
12.2. Propuesta de mejora	69
12.3. Indicadores	70
13. Gestión de mercados	71

13.1. Diagnóstico	71
13.2. Matriz DOFA	72
13.3. Matriz de perfil competitivo	73
14. Responsabilidad social y empresarial	75
14.1. Diagnóstico	76
14.2. Plan de acción RSE	78
14.5. Matriz grupos de interés	81
14.7. Matriz de plan de acción	83
Conclusiones	87
Recomendaciones	88
Referencias	89
Lista de tablas	92
Lista de figuras	94

## Introducción

En el presente trabajo se realiza un estudio donde se plantean diferentes estrategias para la empresa Tributos Colombia SAS, organización dedicada a la operación logística de medicamentos en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Manizales, Municipios de Valle, Armenia, Ibagué, con el fin de diagnosticar la eficacia y eficiencia de su competitividad.

El desarrollo del proyecto, en su primera etapa de diagnóstico, fue desarrollado a través de la recolección de información, y cuyas herramientas utilizadas fueron entrevistas, encuestas y agrupación de datos. Se realizó también como apoyo al proceso un análisis histórico del mercado en este sector, ya que existe gran cantidad de empresas que son competencia directa o indirecta.

Inicialmente se realizó un diagnóstico donde se evidenciaron algunas áreas donde se debe realizar un trabajo profundo, este se determinó utilizando la herramienta de análisis DOFA, en los cuales se resalta una serie de riesgos que tiene la organización, dichos conflictos afectan el funcionamiento normal de la operación, donde se evaluaron áreas de Gestión financiera, Logística y Distribución, Mercadeo, Gestión Humana, estas determinaron una serie de aspectos en los cuales se debe trabajar.

Dentro del desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta indicadores para realizar la medición de mejora de la empresa Tributos Colombia SAS, en este documento se encuentra un análisis de cada una de las áreas y estrategias para cada una de ellas, para así mejorar el desarrollo y competitividad en el mercado nacional y a futuro un mercado internacional.

La investigación se divide en dos componentes, el investigativo, y el disciplinar, en el primero se define un problema evidente dentro de la empresa y que está direccionado a establecer estrategias administrativas; en el segundo componente se hace una conceptualización por cada una de las áreas de la organización, en ésta se desarrolla: gestión estratégica, mercadeo, talento humano, financiera y entorno económico .responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, gestión de operaciones logísticas .

## Capítulo I. Componente investigativo

### 1. Tema de investigación

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas su organización interna para el logro de objetivos, la identificación de falencias en el desarrollo de sus procesos, es el mecanismo que lleva al mejoramiento continuo; según (Jimenes, 2015) la planeación estratégica es la formulación e implementación de actividades en buen uso de los recursos y en búsqueda de las metas de la organización, por ello su objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica.

El desarrollo de nuevas tecnologías utilizadas en la organización de información, y procesos gerenciales direccionados a la administración de empresas se han transformado en una necesidad para la empresa Tributos Colombia S.A.S, cuyo objeto social es el transporte de productos médicos y hospitalarios, con más de 4 años en el mercado, identificó la necesidad de realizar un diagnóstico para saber el estado de la empresa, que permita la elaboración de una propuesta en concordancia con las estrategias competitivas a las necesidades del cliente.

Luego de realizada la evaluación se procede a formular un plan de acción enfocado en una propuesta de mejora que le permita a los líderes de Tributos Colombia S.A.S, organizar elementos de la gestión estratégica como lo es definir las metas y objetivos es importante, pero su vez se deben cuantificar, y poder medir.

En cuanto al desarrollo e implementación de planes de acción le permiten a la empresa definir las actividades y responsabilidades asignadas a las diferentes áreas que integran la compañía, para el cumplimiento y los objetivos de metas propuestas.

Por último el tema de evaluación y control a los resultados obtenidos permite identificar si son positivos o negativos, o si están en el plan de indicadores establecidos, y por consiguiente establecer los nuevos planes de mejoramiento o estructuración.

## **2. Problema de Investigación**

### **2.1. Enunciado del problema**

La tercerización de los procesos en una organización, se ha convertido en una opción para las compañías que, por sus características, concentran su operación en los procesos de cadena de valor. Esto brinda una oportunidad a las compañías de integrarse a la operación prestando el servicio requerido, pero obliga también a mantener procesos bien establecidos y una gestión estratégica acorde a las necesidades del cliente.

Dentro de la gestión estratégica aplicada en la empresa Tributos Colombia S.A.S, se identifican falencias en el desarrollo asertivo de sus procesos, por lo tanto, es necesario la evaluación de la gestión logística y asignación de procesos realizados por agentes externos a la empresa.

De acuerdo a las consideraciones anteriores y en concordancia con los síntomas identificados en la empresa Tributos Colombia SAS, se realiza un diagnóstico con el fin de evaluar que tan eficiente es la estructura organizacional y que propuestas que pueden ser planteadas a la dirección, con el fin de fortalecer sus bases para continuar con el crecimiento proyectado.

### **2.2. Formulación del problema**

De acuerdo a la estructura de la empresa, al manejo de logística, la atención de sus clientes, y los mercados competitivos de Tributos Colombia SAS se llega a la siguiente pregunta problema:

¿Qué acciones y estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Tributos Colombia SAS?

Tabla 1

*Formulación del problema*

<p>¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S?</p>
<p><b>SÍNTOMAS</b></p> <p>Falencias en el cumplimiento de los tiempos de entrega. Carga sin la asignación de seguros contractuales. Tercerización de la prestación de servicio de transporte, debido a que no cuenta con flota de vehículos propios.</p>
<p><b>CAUSAS</b></p> <p>Actividad de cargar y descargue contratada por labor Acuerdos no establecidos con las aseguradoras por el riesgo de la carga en vía Se requieren vehículos con referencias específicas</p>
<p><b>PRONÓSTICO</b></p> <p>Puede crear conflicto con los proveedores de acuerdo a los tiempos de entrega El riesgo que se asume al no tener asegurada la carga, sin tener en cuenta los cambios climáticos y las problemáticas de seguridad que tiene en el país. La falta de características específicas que este servicio debe tener son muy exigentes, ya que la mercancía que se transporta es muy delicada y se puede dañar.</p>
<p><b>CONTROL AL PRONÓSTICO</b></p> <p>Se podría enfocar la contratación de los auxiliares en los puntos de entrega Mirar la mejor oferta de aseguradoras y llegar a un acuerdo viable en el que los costos no afecten el precio del transporte. Llegar a un acuerdo comercial con una compañía que preste este servicio</p>

Nota: Autoría propia

### **3. Objetivos**

De acuerdo a las necesidades de mejoramiento para la empresa Tributos Colombia SAS y buscando en la planeación estratégica un camino que guíe a la organización hacia la calidad, se plantean los siguientes objetivos:

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Tributos Colombia SAS.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico para determinar el estado que presenta actualmente la empresa Tributos Colombia SAS de acuerdo a la siguiente estructura de análisis.

Generar un plan de mejora en los diferentes entornos de la empresa para darle un direccionamiento estratégico de mejoramiento

Establecer y proponer indicadores de gestión empresarial que permitan medir los planes de mejora establecidas.

#### 4. Justificación

Los modelos (herramientas) propios de la gestión estratégica, permiten a la organización identificar sus falencias, aspectos positivos, y facilitan la evaluación, entre otros aspectos, de los objetivos y metas de la empresa, acorde a sus necesidades, implementando objetivos de acuerdo a estas. A través de la implementación de esas herramientas propias de la gestión estratégica, se establecen los elementos necesarios que permiten construir diagnósticos eficientes de la situación de la empresa, y los factores que afecta a la misma tanto a nivel interno como externo, con el fin de aportar acciones a su crecimiento, enfocados en un mejoramiento continuo, con ambientes competitivos, en línea de estructura gerencial.

Desde mediados del siglo XX, la gestión estratégica se ha convertido en una herramienta clave, como lo menciona Carlos Chadler (Chadler, 1962), si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia, y esto se traduce en baja calidad de los procesos, y estándares mediocres que no dejan progresar a las organizaciones.

En esta propuesta de investigación se aporta un proceso práctico aplicando el conocimiento aprendido en el programa de gerencia de empresas, y es respaldado con un trabajo práctico en la empresa Tributos Colombia SAS, en la cual se busca hacer diagnóstico de condiciones actuales, y establecer planes de mejora.

Un adecuado diagnóstico en la estructura gerencial en una organización, permite la identificación de fortalezas y falencias, frente a las determinaciones estratégicas asumidas, así como su entorno y su capacidad de adaptarse a las condiciones del mercado. La empresa Tributos Colombia SAS no es ajena a las condiciones entorno a su empresa y en consideración a observaciones expuestas por la gerencia frente a posibilidades de mejora, consideradas paralelamente por el cliente, asume el compromiso de desarrollar en su interior, un diagnóstico que le permita generar propuestas orientadas a un proceso de mejorar institucionalmente acorde a las demandas y necesidades. Así mismo existe un análisis de se hace evidente el momento que la empresa está afrontando.

Como lo menciona David (Fred, 2003) “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las

operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

Tributos Colombia SAS, la implementación de planes de gestión estratégica permite el mejoramiento de áreas en conflicto como el fortalecimiento de otras; buscando niveles de auto sostenimiento económico y rentabilidad en sus operaciones.

La construcción del plan de mejora para Tributos Colombia SAS se realiza desde el estudio de caso enfocado a las diferentes áreas de la empresa. Se desarrolla una investigación teórico práctica en la que se analizan los problemas que la están afectando con el fin de llegar a un plan de mejoramiento.

La elaboración de este trabajo quedará como fuente de consulta tanto para estudiantes de carreras administrativas o similares, por ello, es requisito de la Universitaria Agustiniense el desarrollo del proyecto integrador, para que sirva como soporte del proceso académico que se está culminando.

Un factor trascendental es la toma de decisiones que contribuyen al funcionamiento óptimo de la empresa y así mismo que todo el personal esté capacitado para ejercer sus funciones, además el impacto social que origina es de gran alcance para brindar oportunidades laborales, mejora de ingresos, calidad de vida y progreso del sector.

En el aspecto Teórico este proyecto se justifica en la gestión estratégica basada en las cinco fuerzas de Michael Porter, “que define colectivamente el potencial de rentabilidad de una empresa” (Porter, 2013), con su modelo elección estratégica quien propone 4 elementos fundamentales (campo de actividad, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia). (Quintana, 2008) Que puede utilizar cualquier organización que busca una efectividad operacional, y diferenciación, para lograr sobresalir con relación a sus competidores. Logrando estatus en el mercado.

Para Tributos Colombia SAS promover la búsqueda de soluciones a sus problemas corporativos, usando las herramientas de la gestión estratégica, y mediante análisis de los datos obtenidos, se plantean alternativas que promueven un mejor funcionamiento a cada área de la empresa y por lo tanto se desarrollan estrategias para que la compañía pueda ser más competitiva.

Teniendo en cuenta los requisitos exigidos por la Universidad Agustiniana para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas, se desarrolla una investigación que contribuye un trabajo práctico mediante el estudio de caso aplicado a la empresa en cuestión.

## 5. Marco de referencia

El marco de referencia permite definir los aspectos más importantes acerca de la gestión administrativa y cómo aplicarlos a la compañía, en el marco conceptual permite ver que la gestión estratégica ayuda a optimizar procesos, el marco legal analiza los lineamientos legales que debe tener la empresa y por último está el marco metodológico en donde se estudia los elementos al detalle más importantes que tiene Tributos Colombia SAS.

### 5.1. Marco teórico

La gestión administrativa es la utilización de varios elementos que se unen para que una organización ascienda y prospere, para eso necesita de planeación, líderes que sean capaces de dirigir y de seguir una directriz en la producción. Según (Tabares & Miranda, 2015) el liderazgo surge como uno de los aspectos más importantes, que requiere toda organización, volviéndose en una característica necesaria para quienes integran los equipos de dirección, reconociendo que el directivo docente, además de cumplir con las tareas administrativas propias de su cargo, está obligado a combinar el liderazgo dentro de su proceso de gestión.

Según (Robledo & Ríos, 2013, pág. 8) la planeación estratégica es “... el proceso mediante el cual se definen la misión y la visión de una organización, de las cuales a su vez se desprenden los objetivos estratégicos de las mismas”

Para Tributos Colombia SAS estos elementos resultan claves dentro de la directriz que la organización debe establecer para el desarrollo de sus procesos y actividades encaminadas al objeto social de la empresa. De acuerdo al anterior concepto, la misión y visión de la organización debe estar enfocada al cumplimiento de objetivos, garantizando su sostenibilidad y aporte económico.

Estudios como el de: (Dess, 1981), (Moussetis, 2011), destacan el concepto moderno de estrategia, ya que es el primero en establecer los principios bajo los cuales las organizaciones deben pensar y diseñar una estrategia formal. Dicha estrategia se convertiría en la base sobre la cual los gerentes de dichas organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas (Hussey, 1999)- Para lograrlo, resulta indispensable considerar, además de un análisis prospectivo, la cuantificación y análisis de la información cualitativa disponible, y la definición de los

comportamientos y capacidades gerenciales requeridas para lograr los objetivos propuestos: , (Moussetis, 2011), (Robledo & Ríos, 2013, pág. 8) .

Para el desarrollo de este trabajo de investigación son importantes los anteriores conceptos porque permite a Tributos Colombia SAS. Usar la herramienta fundamental de la gestión administrativa en la toma de decisiones, y cambios estratégicos.

Como lo menciona el autor, la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Situación que debe aprovechar la organización para darle un orden al direccionamiento en el cumplimiento de metas.

El concepto de estrategia y el de planeación están ligados fuertemente, porque uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Sallenave, 2002). (Edwin, 2015) .

Haciendo una síntesis, y de acuerdo a las definiciones de los anteriores autores, se puede definir la Planeación estratégica, como un proceso en el cual los líderes de una organización previo análisis de la información con la que se cuenta, definen, ejecutan y evalúan las acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos por la organización a corto, mediano y largo plazo.

## **5.2. Marco conceptual**

La gestión estratégica es la categoría sobre la que está cementado el desarrollo de esta investigación. En la idea central propuesto por los investigadores del presente documento, la gestión estratégica utiliza la planeación y la dirección que se dirige en una institución y/u organización implementando técnicas y métodos de acción, en la siguiente tabla se reúnen los conceptos de estrategia abordados desde los diferentes autores:

Tabla 2

*Marco conceptual*

<b>Categoría teórica</b>	<b>Concepto abordado desde varios autores</b>	<b>Concepto propuesto por el investigador</b>
<b>Gestión estratégica</b>	<p>Para (Jiménez, 2015), la gestión estratégica es la formulación e implementación de actividades en buen uso de los recursos y en búsqueda de las metas acorde del mercado de la organización, por ello su objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica.</p>	<p>Se puede concluir que la gestión estratégica no es más sino un conjunto de acciones que realizan las personas para que un determinado proceso se lleve a cabo, esto perfectamente se puede aplicar a las empresas de hecho es el ámbito en donde se diría, que se aplica de manera más frecuente. Es la manera como una organización alcanza sus objetivos de una forma más veraz y rápida. La estrategia de un proceso debe ser organizado, sin eso no habría una finalidad para tal proceso, es importante saber que hay que aceptar ese cambio, ya que este viene con una planeación de antemano. Para terminar, la gestión estratégica es un método para alcanzar logros, imponer una estrategia y lógicamente ponerla en práctica. (Autoría Propia)</p>
	<p>Para (Álvarez, 2016), en el mundo de la consultoría empresarial, casi siempre se habla de dos importantes fases en el desarrollo de un proyecto. La primera es el diseño “del tema” y la segunda es la instauración “del tema”. Hoy “el tema” es “la estrategia”.</p>	
	<p>Para (Astigarraga, 2016) Este concluye la estrategia, como el conjunto de acciones que se realizan para lograr un determinado fin. Se atribuye a (Chandler Jr., 1962/1998) la descripción de estrategia como "la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos".</p>	

Nota: Autoría propia

### 5.3. Marco legal

En una investigación, el marco legal es la recopilación de normas que intervienen en el tema y objeto de estudio. En la construcción de este marco, abordó la legislación tanto para lo general como también para lo particular, identificando, por supuesto su nivel de importancia o relevancia en el estudio.

Tabla 3

*Marco legal*

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación
<b>DECRETO 1609 DE 2002</b>	Artículo 2° de la Ley 105 de diciembre 30 de 1993	Con esta norma se busca que la empresa Tributos Colombia S.A.S, Cumpla con todos los requisitos legales para el transporte y almacenamiento de medicamentos. (Autoría Propia)
	Artículo 3° numeral 2° de la Ley 105 de 1993	
	Artículo 130 de la Ley 9ª de 1979	
<b>LEY 769 DE 2002</b>	Artículo 3° AUTORIDADES DE TRANSITO	Se identificaron los artículos del código nacional de tránsito, para tener claros todos los requerimientos que estos exigen para el transporte nacional de medicamentos y de esta manera evitar sanciones equivalentes a multas económicas para la empresa. (Autoría Propia)
	Artículo 7° cumplimiento Régimen Normativo	
	Artículo 27° Condiciones de cambio de servicio	
	Artículo 10° Sistema Integrado de Información	

Nota: Autoría propia

## **5.4. Marco metodológico**

Esta investigación se clasifica como una cualitativa, teniendo en cuenta que el objetivo una vez terminada, es dar a conocer al empresario una propuesta que permita a la compañía reconocerse a nivel nacional.

### **5.4.1 Tipo de investigación.**

En el desarrollo de la investigación se aplica un enfoque cualitativo según (Sampieri, 2006) , “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 8). Al igual describe sus características más relevantes

El esquema metodológico cualitativo en el estudio de caso de Tributos Colombia SAS. es la búsqueda de soluciones a los problemas que actualmente presenta, mediante un diagnóstico inicial basado en la situación actual y las observaciones por parte de los autores del proyecto; mediante el análisis de la información obtenida, se procede a plantear alternativas que lleven al mejoramiento de la empresa.

### **5.4.2 Fuentes de información.**

La principal fuente de información de esta investigación son los instrumentos primarios, encuestas para evaluar los grupos de consumo de los servicios de Tributos Colombia SAS, para detectar las debilidades y fortalezas, y clientes potenciales. Se realizan entrevistas al personal de la empresa, observación directa y demás fuentes escritas de la organización.

### **5.4.3 Población y muestra.**

De acuerdo a los estudios realizados por la empresa Tributos Colombia SAS. Los procesos se enfatizaron en el personal; (áreas de logística y transporte) localizada en localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá.

La muestra está constituida por la misma población, debido al reducido número de empleados.

#### 5.4.4 Etapas de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

Tabla 4

*Etapas de la investigación*

ETAPA	ETAPAS
1	Formulación de la pregunta problema
2	Realización de diagnóstico por áreas de gestión.
3	Planes de mejora
4	Establecer indicadores de gestión empresarial
5	Realizar informe final
6	Socializar proyecto con los dueños, socios y directivos

Nota: Autoría propia

## **Capítulo II Componente disciplinar**

### **6. Conceptualización de la empresa**

Para el desarrollo del proyecto integrador se ha elegido a la empresa Tributos Colombia SAS.. Cuyo nombre se establece por el tipo de servicio que representa.

#### **6.1. Objeto social**

El objeto social de Tributos Colombia SAS se basa en las siguientes actividades económicas: Transporte de carga, transporte de pasajeros, comercialización, distribución importación y exportación de toda clase de mercancía.

#### **6.2. Reseña empresarial**

Esta empresa fue creada en el año 2013, Tributos Colombia SAS nace como persona natural en el mercado de servicios de transporte local en Bogotá empieza a abrir su mercado en las ciudades de Cali y Bucaramanga en un trascurso de 2 años (2013 – 2015).

En febrero de 2016 se crea Tributos Colombia S.A.S Como empresa jurídica, y se inician trabajos en la ciudad de Pereira en el segunde semestre de 2016 con ruta dirigidas a Bogotá y viceversa.

Se implementa un software contable y de control de operaciones en el que el cliente puede saber dónde se encuentra la mercancía que se le transporta en primer semestre de 2017.

##### **6.2.1. Factores claves de constitución.**

El principal factor que inspiro la creación de Tributos Colombia SAS en el año 2013, fue la oportunidad de negocio que se evidenció en ese momento, mirando y analizando las necesidades de los posibles clientes que en este caso tenían que ver con todo lo que replantaba el transporte de medicamentos, generando una oportunidad de negocio en el cual estamos implementando estrategias de mejora y fidelización de nuestros clientes.

Tributos Colombia SAS está abarcando nuevos mercados en diferentes ciudades creando confiabilidad y desarrollando nuevas visiones en pro del servicio de transporte de medicamentos de acuerdo con la gran acogida que ha tenido la organización se cambió la razón social a jurídica generando más oportunidad laboral, actualmente hemos generado un acuerdo comercial con un banco solicitando un préstamo en el cual se incrementaran los vehículos de transportes necesario para cubrir esta demanda.

### 6.2.2. Decisiones constitutivas.

Los factores claves de constitución de la empresa Tributos Colombia SAS se divide básicamente en confianza de los clientes hacia la organización evidenciando responsabilidad y criterio en el momento de responder por los productos que son confiados (carga, mercancías, entre otros).

### 6.3. Ubicación e instalaciones

Tributos Colombia SAS se ubica en la calle 15 c # 80<sup>a</sup>-25 en la ciudad de Bogotá, debido a que en este parque industrial se encuentra localizado su principal cliente “Audifarma S.A.”

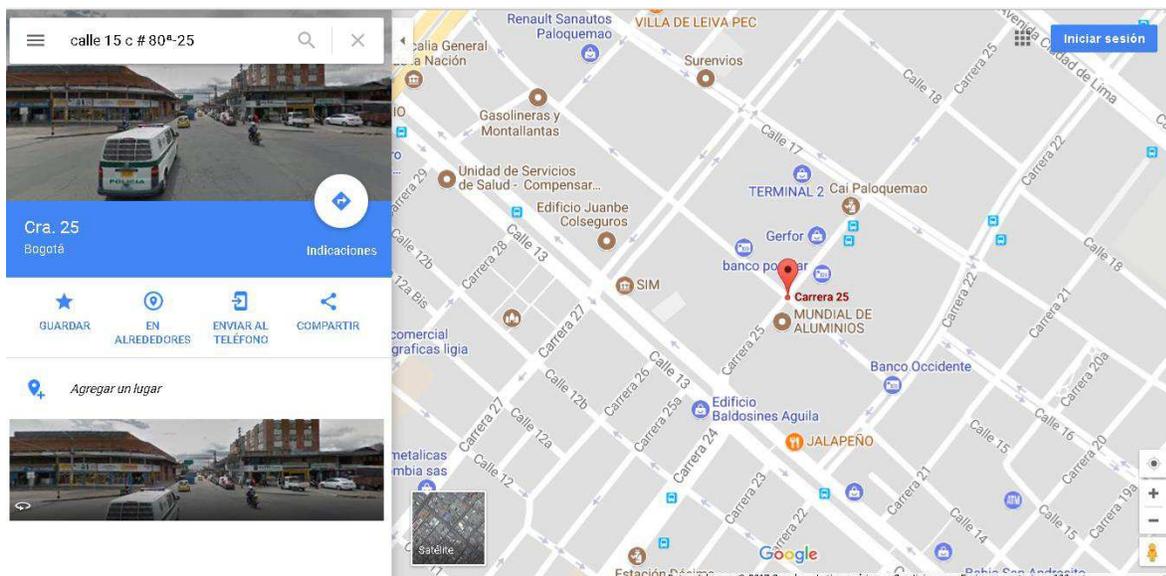


Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa. Nota: Google Maps, Localización geográfica, recuperado el 11 de agosto de 2017



Figura 2. Vehículo de carga Nota: Autoría propia, empresa Tributos Colombia SAS



Figura 3. Instalaciones internas Nota: Construcción propia, vista externa empresa Tributos Colombia SAS

## 7. Gestión estratégica

El análisis realizado a la empresa Tributos Colombia SAS, ha permitido identificar falencias importantes en la estructura logística, característica que afecta de manera directa la imagen y credibilidad, siendo uno de estos el nicho de mercado y el círculo cerrado de clientes.

El diagnóstico se divide en tres momentos, conceptualización y análisis de cada una de las variables, el gráfico resultado de la información recolectada en las diversas variables analizadas y una propuesta de mejora.

### 7.1. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico de Tributos Colombia SAS se cuenta con el componente de direccionamiento estratégico y se utilizó se utilizó la herramienta de matriz DOFA y MMGO.

Después de realizadas las visitas y aplicar observación directa por parte de los investigadores se evidencia los siguientes resultados reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 5

*Informe integral MMGO*

NÚMERO	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Frecuencia de visitas diarias a los destinos que se tienen	No están definidos los procesos	Organizar los procesos para lograr las certificaciones	No contar con seguro de carga
2	Entregas al siguiente día 24 Horas	No están definidas las funciones de los empleados	Certificación en la cadena de frío	Entregas en zonas rojas que No se tienen clasificadas
3	Pruebas de entrega en línea	Falta de manifiesto del Ministerio de Transporte para la carga Nacional	Implementación de controles según los estándares internacionales.	Multa a la empresa por no llevar el manifiesto,
4	Ajuste a las condiciones de cargue y entrega del cliente	No controlar el peso de los vehículos	Nuevos clientes y alianzas estratégicas	Multa por sobre peso de los vehículos y contratación de carro adicional para hacer transbordo
5	Desarrollo del software a la medida y modificable	No tener el control de las horas extras de los funcionarios	Cumplir con los requerimientos de los clientes	Los funcionarios puede cobrar horas extras que no realicen
6	Tiempo de respuesta rápido en las solicitudes de vehículos para servicios puntuales	No tener controles en los momentos de los Cross Docking	Mayor cumplimiento en los servicios	Perdida de mercancía
7	Software en la nube	No tener un responsable en el Cross Docking	Portabilidad	Perdida de mercancía
8	Integración de Mercancía para optimizar operaciones	No tener auxiliar en los vehículos de mensajería	Mayor rentabilidad	Aumenta el riesgo de robo de los carros

9	Carga fija en las rutas nacionales	No contar con las hojas de vidas de los vehículos	O	No hacer los mantenimientos correctivos ocasionando daños en los vehículos
10	Flota de vehículos propios y fidelizados con los que se pueden contar para cualquier servicio	No tener programado los abastecimientos de los gastos fijos de la flota de vehículos	Mayor oportunidad en los tiempos de respuesta para cubrir las necesidades de los clientes	No tener los recursos para cubrir los gastos de mantenimientos de los vehículos
11	F	NO hay registros por Software de los servicios que prestan los Terceros		Pagos dobles a terceros por falta de controles
12	F	No hay control del valor de la mercancía que se transporta	O	Cargar un vehículo con toda la carga más costosa y hacer la entrega sin ayudante ni seguridad
13	F	No tener bodega de almacenamiento	O	Pérdida de clientes por no tener almacenamiento
14	F	Cross Doking se hace en la calle	O	Riesgo de robo

Nota: Autoría propia

La empresa debe mejorar e innovar continuamente el desempeño de la organización aunque se evidencia que no están definidos sus procesos internos así como las funciones que debe desarrollar cada empleado.

Se identificó una falencia grave y es que en el transporte de carga no se cuenta con el manifiesto expedido por el Ministerio de Transporte para carga nacional, y relacionado a este fenómeno sin documentación, pues no se controla el peso en los vehículos exponiéndolos a riesgos innecesarios.

El personal que labora lo hace incluso con horas extras fuera del tiempo reglamentario y la situación más grave es que no se tiene control de ese tiempo adicional por cada funcionario lo que hace difícil la liquidación de esas horas.

Los vehículos cuentan con un conductor, pero este no tiene auxiliar de carga que lo apoye en el proceso de transporte de cargas.

Se evidencia muy poco control en el manejo de la flota de vehículos, desde las hojas técnicas, y control de suministros.

La empresa debe buscar nuevas tecnologías que permitan mejorar sus procesos de carga, sobre todo los que tienen que ver con la administración de líneas de viaje.

Se identificó que las personas que laboran en Tributos Colombia SAS no poseen la competencia necesaria para laborar en una empresa de mensajería y logística,

### 7.1.1. Análisis matriz DOFA.

La gerencia viene trabajando en el mejoramiento de sus procesos administrativos y de servicio, sin embargo estas actividades no han sido suficientes para garantizar que la empresa tenga estabilidad y crecimiento; también se identifica falencias en el manejo de la información.

A continuación se presenta la matriz DOFA:

Tabla 6

Matriz DOFA

TRIBUTOS COLOMBIA ASS	Fuerzas - F 1.Experiencia, conocimiento e información 2.Alto nivel de liquidez 3.Aspectos innovadores en tecnología de punta 4.Precios, valor y calidad 5.Capacitación Empleados 6.Propuestas presentadas 7.Solido equipo de trabajo 8.Pólizas de respaldo 9.Direccionamiento estratégico	Debilidades - D 1.Certificaciones ISO 2.Procesos Financieros 3.variedad de servicios 4.Procesos claros y efectivos 5.Convenios y Alianzas 6.Altos costos de funcionamiento 7.Rotación de personal 8.Requiere campañas publicitarias innovadoras 9.Alianzas estratégicas para ingresar al mercado
<p>Oportunidades - O</p> <p>1.Mercados externos en otras ciudades.</p> <p>2.Competitividad en el sector</p> <p>3.Devaluación de la moneda "Moneda Colombiano Peso"</p> <p>4.Reactivación Económica</p> <p>5.Demanda de tecnología de punta</p> <p>6.Mercado Laboral</p> <p>7.Mayor alcance financiero</p> <p>8.Ampliación del servicio de cobertura geográfica y por lo tanto aumento de</p> <p>9.Inconformidad del servicio presentado por otras empresas</p>	<p>Estrategias - FO</p> <p>1.Formacion del personal, antes los cambios continuos de la tecnología que el mercado exige (F3-O5).</p> <p>2. Crear paquetes de servicios y mejorar los actuales, para tener mayor participación en los diferentes sectores. (F1 - F3 - F4 - F5 - F6 - O1-O2)</p> <p>3. Competir en las diferentes ciudades. (F6- O4-O8)</p> <p>4. Realizar negocios internacionales. (F3 - O3).</p> <p>5.Tener vínculos comerciales de financiamiento con empresas de servicios vigilancia para obtener una liquidez (F2-O8).</p> <p>6.planteamiento de propuestas innovadoras que permitan la expansión en el mercado nacional.(F6-F9-O1-O2)</p>	<p>Estrategias - DO</p> <p>1. Implementar la certificación en la Norma ISO para así lograr incursionar en otros mercados. (D1,D4,D5.,O1,O2,O4).</p> <p>2. Crear un departamento de mercadeo una y fuerza de ventas. (D2,D3,D6,01).</p> <p>3. Generar convenios y alianzas empresariales en el sector seguridad (uniones temporales). (D5,O2,O1,O4).</p> <p>4. Fortalecimiento de la poblacion laboral empleando un porcentaje del personal con alguna discapacidad fisica. (D7,D8,O6).</p> <p>5.Incurcionar en el avance tecnologico de la internet e intranet dando a conocer los servicios prestados por la empresa. (D8-O2-O9)</p> <p>6.Alcanzar el liderazgo en el mercado a traves de alianzas comerciales que permitan la efectividad y una mayor rentabilidad en el servicio. (D5-D9-O2)</p>
<p>Amenazas - A</p> <p>1.Difícil situación económica en el entorno</p> <p>2.Alta rivalidad entre competidores</p> <p>3.Altos costos de demanda tecnológica</p> <p>4.No existe la cultura de la prevención</p> <p>5.Delinuencia común e inseguridad.</p> <p>6.Entrada de competidores por TLC</p> <p>7.Normatividad y procedimientos pocos flexibles.</p> <p>8.Competencia de precios</p> <p>9.Fluctuación en los márgenes de rentabilidad en el mercado.</p>	<p>Estrategias - FA</p> <p>1. Tener mayor incursión en servicios por medio de la utilización de la tecnología(Cámaras inalámbricas, sensores de movimiento y alarmas). (F3,A2,A3,A5).</p> <p>2. Fortalecimiento del recurso humano en el manejo de medios tecnológicos para la prestación del servicio. (F1,F3,F5,F7,A1,A3).</p> <p>3. Diseñar un nuevo servicio con énfasis en el uso de medios tecnológicos (F1,F2,F3,F9,A1,A2,A3.).</p> <p>4.Competir con precios razonables para obtener una sostenibilidad en el mercado brindando exelencia en el servicio. (F1-F4-F6-F9-A2-A6-A8-A9).</p> <p>5.Garantizar el respaldo por la custodia de bienes ajenos. (F8-A2-A7).</p>	<p>Estrategias - DA</p> <p>1. Diseñar un nuevo servicio con énfasis en el uso de medios tecnológicos para incrementar las ventas. (D3,D4,D5,A1,A3)</p> <p>2. Realizar un análisis comparativo de mercados en el uso de tecnología para la prestación de servicios de seguridad privada. (D4,D7,A2,A3,A5)</p> <p>3. Crear un departamento de mercadeo enfocado en servicios de vigilancia y conocimiento de medios tecnológicos.. (D1,D3,D5,A6)</p> <p>4. Dar al mercado nuevas propuestas de servicios que permitan establecer una competencia equilibrada. (D8-D9-A2)</p> <p>5. Contar con una reserva financiera, que permita gestionar la adquisición de la tecnología, generando calidad frente al servicio; permitiendo estar a la vanguardia en el mercado. (D2-A3)</p>

Nota: Construcción propia

### 7.1.2. Análisis matriz MMGO.

A continuación, se presenta el informe integral MMGO:

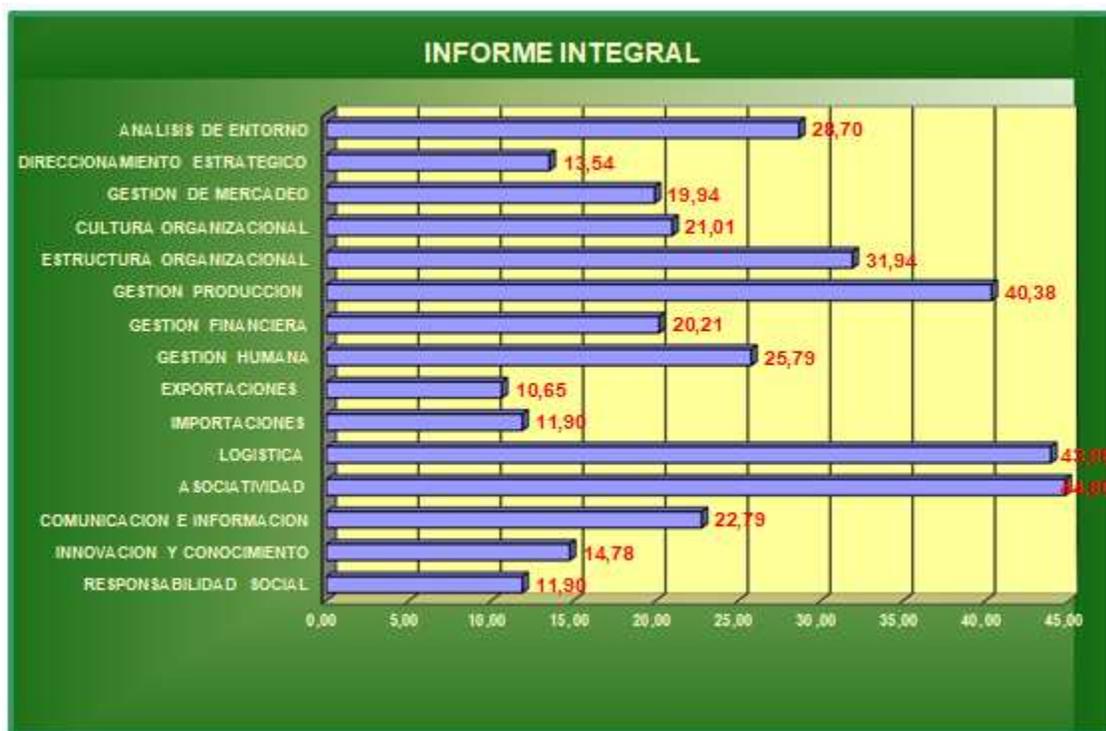


Figura 4. Informe integral MMGO Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

## 7.2. Propuesta de mejora

Tributos Colombia SAS tiene como perspectiva los procesos, el objetivo es la falencia en el cumplimiento de los tiempos de entrega, el indicador es enfocar la contratación de auxiliares, la meta para la empresa es disminuir los lapsos de tiempo en la entrega del producto, para medir los indicadores recomendamos hacer encuestas mensuales y así el gerente puede evaluar y tomar decisiones.

Después de realizar la matriz DOFA, se puede evidenciar algunas falencias que se resaltan a continuación:

No se tienen establecidas las políticas para el área de transportes y recaudos, la responsabilidad de esta área no está en manos de una persona capacitada

No hay buenos canales de comunicación entre las directivas y los empleados lo que genera un deficiente uso de los medios de transporte de información.

Capacitar al personal en seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir enfermedades profesionales.

El direccionamiento estratégico es deficiente lo que lleva a la organización a las improvisadas jugadas que termina por hacer reprocesos y perder tiempo, como recursos económicos.

La empresa no cuenta con planes de responsabilidad social enfocados a la protección del medio ambiente.

### 7.2.1 Evaluación de la misión.

Como objetivo general se busca establecer caminos claros que permitan la consecución de la razón económica de la empresa.

Tabla 7

*Evaluación de la misión*

<b>EVALUACIÓN DE LA MISIÓN TRIBUTOS COLOMBIA SAS</b>				
<b>No</b>	<b>Componente</b>	<b>Análisis de la misión</b>	<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Cliente	Empresas del sector salud	0	0%
2	Productos o servicios	Transporte de medicamentos y dispositivos médicos	0	0%
3	Mercados	Cobertura nacional	0	0%
4	Tecnologías	Seguimiento satelital, trazabilidad de envíos en tiempo real y pruebas de entrega en línea	0	0%
5	Supervivencia	Alianzas estratégicas con clientes	0	0%
6	Filosofía	Honestidad y cumplimiento de promesas de servicio	0	0%
7	Concepto propio	Especialización en transporte de medicamentos y dispositivos médico	0	0%
8	Imagen pública	Reconocimiento de marca	0	0%
9	Interés por empleados	Personal calificado	0	0%

Nota: Autoría propia

### 7.2.1. Misión propuesta.

En TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S el compromiso es brindar un servicio de transporte de medicamentos y dispositivos médicos con oportunidad, seguridad y cumplimiento satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Se cuenta con un equipo altamente calificado con enfoque hacia el mejoramiento continuo que permite el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.



Figura 5. Gestión humana Nota: Adaptado del modelo ScoreCard

### 7.3. Indicadores

Para medir el avance de los objetivos que se trazaron en la propuesta de mejora, se determinó implementar una serie de indicadores.

Tabla 7.1

#### *Indicadores*

Nombre del indicador	Fórmula	Descripción
<b>Contratación de auxiliares</b>	Salario mensual del personal /Tiempo invertido en el cargue	es la falencia en el cumplimiento de los tiempos de entrega
<b>Tiempo de cargue</b>	N de personas auxiliares de cargue /N de carros cargados por día	Hacer una encuesta donde nos indique la cantidad de empleados auxiliares hay y cuantos carros cargados salen por día.

Nota: Autoría propia

## 8. Entorno económico y competitividad

Para Tributos Colombia SAS, es necesario generar una gran expectativa y crear un ambiente positivo para el transporte especializado de medicamentos, por el crecimiento poblacional y el continuo desarrollo de ciudades principales. A su vez, factores tales como los continuos cambios legislativos( manipulación y transporte de medicamentos, transito), alza de combustible, la condición de la malla vial en algunas ciudades, la infraestructura de los caminos, la poca señal en comunicaciones, la inseguridad por la violencia en distintas zonas del país, el crecimiento algunas BACRIM, la incertidumbre por el tratado de paz, los TLC, la consecución de personal capacitado y la inestabilidad de este, entre otras, hace que el costo del transporte se aumenten o que el margen de rentabilidad disminuya para ser competitivos en el mercado. Pero el continuo plan de desarrollo interno de la compañía hace que la compañía surja dentro de este importante segmento en el país.

### 8.1. Diagnóstico

Después de realizadas las visitas, desarrollar un plan de observación, y realizado el diagnóstico con la matriz Pestel se tiene el siguiente resultado:

Tabla 8

#### *Factores políticos*

FACTORES EXTERNOS	LOCAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
<b>Políticos</b>	Programa de chatarrización de vehículos MT (decreto 1421 del 93) Plan nacional e vías (Bogotá) Legislación sobre licencias de tránsito tanto para funcionarios como para vehículos. Elecciones de alcalde, afecta la definición de políticas públicas de movilidad en las ciudades.	Plan Nacional de Vías Proceso de Paz, que afecta la seguridad en las vías nacionales Nueva reglamentación sobre transporte Precio de la gasolina, lo cual coloca el gobierno bajo decreto donde no se pueden realizar ajustes de más del 5% por debajo Inflación de la economía	Conflicto del medio oriente, afectando la situación del petróleo. TLC con otros países, impacta directamente si la empresa quiere adquirir su activo fijo principal que son los vehículos.

Nota: Autoría propia

Tabla 9

*Factores económicos, sociales y tecnológicos*

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>INTERNACIONAL</b>
<b>Económicos</b>	<p>Desarrollo económico de las ciudades donde tiene presencia la empresa, generando Oportunidades de obtener nuevos cliente que tienen la necesidad de transportar su mercancía.</p> <p>Índice de crecimiento de la población que aumenta el consumo de productos, por lo tanto aumenta la necesidad de transporte de mercancía.</p>	<p>Valor de la gasolina, principal insumo para la operación del transporte</p> <p>Tasa de desempleo, lo cual facilita o dificulta la consecución de personal para trabajar como conductor o auxiliar de carga.</p> <p>Nivel salarial y determinación de salario mínimo.</p>	<p>Precio del petróleo</p> <p>Variación de la TRM</p>
<b>Sociales</b>	<p>Aumento de concentración de habitantes en las principales ciudades (Bogotá – Cali)</p>	<p>Consecución de conductores y auxiliares de carga, se vuelve compleja puesto que las personas no quieren trabajar en estas actividades debido a que se han capacitado por la Oferta y facilidad de estudiar que se tiene hoy en día.</p>	<p>Nuevas tendencias de transporte mundial, entregas personalizadas</p>
<b>Tecnológicos</b>	<p>Deficiente señal local de medios de comunicación como telefonía celular y de internet.</p> <p>Nuevos desarrollos tecnológicos InHouse a la medida de las necesidades.</p>	<p>Señal nacional de telefonía celular e internet.</p> <p>Nuevas propuestas dadas entre los ministerios de las TIC y de transporte.</p>	<p>Comunicación, estabilidad en los servidores en la nube para almacenamiento de la información.</p> <p>Nuevas tecnologías para transbordos y cargue.</p> <p>Tendencias tecnológicas de transporte</p> <p>Flota automotriz, nuevas tecnologías.</p>

Nota: Autoría propia

Tabla 10.

*Factores ambientales, legales*

FACTORES EXTERNOS	LOCAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
<b>Ambientales</b>	Emisiones de CO2 en la ciudad Consumo y disposición final de llantas	Derrumbes Lluvias	Aumento de contaminación Terremotos
<b>Legales</b>	Pico y placa local Legislación sobre manejo de carga de medicamentos por parte de las secretarías de salud Acreditación por entes de control	Licencias de tránsito por máximo de carga Licencia de operaciones Seguros obligatorios Revisión tecno mecánica	Legislación para la fabricación de vehículos menos contaminantes Legislación para transporte de medicamentos

Nota: Autoría propia

Tabla 11

*Aspectos positivos / negativos*

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Implementación de controles: según los estándares internacionales, tanto en la parte financiera como en la operación de transporte (ISO y NIFF)</p> <p>Nuevos clientes y alianzas estratégicas: Debido al reconocimiento que empieza a tener con base en la relación con su principal cliente, se abren oportunidades de nuevos clientes.</p> <p>Si se mejora en la oportunidad de tiempos de respuesta para cubrir los requerimientos de los clientes, puede ampliar su portafolio,</p>	<p>Concentración de facturación en un solo cliente 95%, lo cual lleva a que sea dependiente de este cliente, esto hace que se ponga en riesgo la solidez de la compañía.</p> <p>Entrega en zonas rojas que no se tienen clasificadas, lo cual genera un riesgo muy alto en la seguridad de los funcionarios, la mercancía y los activos fijos de la empresa.</p> <p>Multas o sanciones a la empresa y a los vehículos, lo cual no está incluido dentro del presupuesto y puede generar desviaciones en la rentabilidad.</p>

<p>puesto que es una variable crítica actualmente en las empresas de transporte.</p> <p>Aumentar rentabilidad: A partir de la optimización de costos con base en la disminución del petróleo, por lo tanto disminución del combustible para operación.</p> <p>Implementación de nuevos sistemas tecnológicos para la mejora de la operación (solicitud de servicios por parte del cliente, seguimiento y estadística).</p> <p>Ampliación de portafolio de servicios</p> <p>Trámite de licencia para generación de manifiestos con el fin de vender el servicio</p> <p>Certificaciones por entes de control</p>	<p>Falta de seguridad en carreteras puede ocasionar pérdida de la mercancía que se transporta.</p> <p>No se cuenta con seguros de carga, las tarifas negociadas no las incluyen.</p> <p>Otros actores del mercado con mayor músculo financiero pueden ofrecer mejores tarifas con seguro incluido.</p> <p>Falta de infraestructura para almacenamiento de mercancías en tránsito y consolidación.</p> <p>Devaluación del peso frente al dólar los insumos para Mantenimiento de vehículos se incrementan y el costo de adquirir nueva flota así mismo aumenta</p> <p>Alta carga de impuestos al combustible en Colombia.</p>
--	--

Nota: Autoría propia

En este análisis Tributos Colombia SAS, tiene factores importantes de éxito, la implementación de certificaciones internacionales, los tiempos de respuesta, la nueva implementación de tecnologías genera en sus clientes una visión de crecimiento y estandarización de sus procedimientos además la normatividad interna de la compañía.

Se debe tener en cuenta los factores que arriesgan su operación y que también es de importancia, se hace urgente trabajar de manera puntual en estas falencias, como establecer la manera de llegar a zonas rojas o de riesgo por el orden público del país, la devaluación del peso colombiano, la falta de un CEDIS, y soluciones como contratar una compañía aseguradora que le permita realizar sus transportes de mercancía de manera más tranquila.

### **8.1.1. Matriz MEFE.**

Al analizar el entorno de la empresa Tributos Colombia SAS, tomando como referencia los diferentes ámbitos, económico, social y políticos etc., y que además afectan las directrices de la

empresa. Se establece algunas calificaciones de los factores que influyen directa o indirectamente en la organización:

Tabla 12

*Matriz Mefe*

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Nuevos clientes y alianzas estratégicas, interés por parte de empresas que ya son clientes de invertir en la compañía.	0.2	3	0.6
Implementación de nuevos sistemas tecnológicos que mejoren la operación	0.1	2	0.2
Ampliación de portafolio de servicio	0.05	1	0.05
Oportunidad en tiempos de respuesta para cubrir necesidades de los clientes	0.1	2	0.2
Certificaciones por entes de control	0.05	1	0.05
<b>Amenazas</b>			
Concentración de la facturación en un solo cliente	0.2	2	0.4
Entrega en zonas rojas que no se tienen clasificadas	0.05	1	0.05
No se cuenta con seguros de carga	0.1	1	0.1
Otros actores con mayor músculo financiero	0.05	2	0.1
Falta de almacenamiento	0.1	1	0.1
<b>Total</b>			1.85

Nota: Construcción propia

En este análisis se encontró que Tributos Colombia SAS está trabajando en la búsqueda de nuevos clientes y alianzas estratégicas, se debe mejorar en la ampliación del portafolio, el asegurar las mercancías transportadas, tener un CEDIS en las principales ciudades que sirven de ensambles a su vez, para mejorar y asegurar así un mayor factor de éxito y no depender del día a día, que genera limitantes y condicionamientos de factores externos y terciarios que afectarían a los clientes.

Debe también certificarse para la manipulación y transporte de medicamentos, ya que esta es una ventaja competitiva frente a la competencia. Es de vital importancia y se debe tener en cuenta que la facturación se concentra en el 95% en un solo cliente, y esto es una gran amenaza para la compañía.

Tabla 13

*Análisis competencia*

<b>PREGUNTAS</b>	
<b>¿Cuáles son las debilidades de los competidores principales?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos de entrega</li> <li>- Manejo masivo de mercancías que aumentan las averías</li> <li>- Guías y pruebas de entrega no están en línea</li> <li>- No hay flexibilidad en los esquemas de servicio que prestan</li> </ul>

<p><b>¿Cómo responderán los competidores principales a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas Y competitivas actuales que afectan este sector económico específico?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POLITICAS: Ampliaciones de vías = compra de flotas con más alta tecnología.</li> <li>- ECONÓMICAS: Valor de gasolina = negociando con las empresas de combustible por volumen.</li> <li>- SOCIALES: Consecución de conductores y auxiliares.</li> <li>- Contratación por medio de temporales o empresas especializadas.</li> <li>- TECNOLOGICAS: Comunicación en línea= contratación con empresas de telecomunicaciones para hacer seguimiento.</li> </ul>
<p><b>¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los principales competidores?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frente a los competidores TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S, se cuenta con un factor diferencial debido a la flexibilidad de los servicios (a la medida), el cumplimiento en la promesa de servicio, y se trabaja en la automotivación de las pruebas de entrega donde el cliente puede consultar en línea y a qué hora se entregan los pedidos.</li> </ul>
<p><b>¿En qué medidas ingresan nuevas empresas y salen viejas empresas de este sector?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A medida que las empresas no cumplan con los requisitos legales y normativos pueden verse afectadas y salir del mercado, así mismo por pérdida de clientes donde el negocio ya no es rentable. El ingreso de este tipo de empresas al sector está dado principalmente por la formalización de negocios de personas naturales.</li> </ul>

Nota: Autoría propia

### 8.1.2. Matriz fuerzas porter.

En la estrategia gerencial, utilizar la matriz de las 5 fuerzas de Porter permite a la organización integrar sus recursos con el objetivo de superar a la competencia del mercado donde se desenvuelve, según el concepto se evalúa con estos criterios a Tributos Colombia SAS obteniendo:

Tabla 14

*Matriz análisis fuerzas porter*

<b>CINCO FUERZAS DE PORTER</b>	
<b>ENTRADA PONTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<p>Especialización de empresas actuales de transporte en medicamentos y dispositivos médicos.</p> <p>Empresas de medicamentos o dispositivos suplan que sus propias necesidades.</p> <p>Especialización de aerolíneas en transporte de medicamentos</p>
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<p>Proveedores de mantenimiento: se encuentra gran variedad de competidores y oferentes en el mercado no cuentan con gran poder.</p> <p>Subcontratados: poca disponibilidad de vehículos que cumplan con los requerimientos tanto técnicos como de confianza.</p>
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<p>Poca flexibilidad por parte de los clientes para negociación de las tarifas.</p> <p>Varias empresas contratadas por un solo cliente para despacho de pedidos (necesidad de tener la mejor tarifa para mantener participación).</p>
<b>LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS</b>	<p>Que la empresa cliente decida transportar directamente sus pedidos.</p> <p>Entrega directa por parte de los proveedores a la cadena de distribución de los clientes.</p> <p>Transporte aéreo de carga.</p>
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<p>Bajar tarifas y flexibilizar servicios a partir de la participación de mercado que se tiene.</p> <p>Modificación para optimizar costos.</p> <p>Mayor musculo financiero.</p> <p>Mejora en planta y equipos tecnológicamente.</p>

Nota: Autoría propia

Este análisis permite visualizar la composición de Tributos Colombia S.A.S, dentro de su sistema de operación, la evidencia de un mercado de transporte competitivo y exigente, desde el ingreso tentativo de nuevas empresas que presten este servicio con mayor capacidad de

movilización y con una infraestructura más grande, las negociaciones con proveedores de combustibles, de repuestos y de subcontratación hacen que actualmente se genere el servicio que el cliente espera, que sea oportuno y no presente mayores complicaciones.

Es muy común que en una compañía donde llegan varias empresas a ofertar un servicio, el cliente tenga el poder de negociar los costos de los fletes y esto genera adicionalmente que no haya un mayor margen de utilidad y se establezcan dichas tarifas.

Esto lleva a que dentro de las empresas oferentes se genere la guerra del precio, existe un riesgo y es que entre el cliente y sus proveedores decidan realizar una negociación en la cual entreguen sus productos en los puntos acordados y requeridos.

### 8.1.3. Matriz de competitividad.

El propósito de la matriz de competitividad es identificar los grupos de competencia de la empresa, como también sus fuerzas y debilidades;

A continuación se analiza la matriz de competitividad:

Tabla 15

#### *Matriz de competitividad*

FACTORES DE ÉXITO	VALOR	Tributos Colombia SAS		Land Fast		Open Market	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Flexibilidad en servicio	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Tiempos de entrega	0.2	4	0.8	1	0.2	3	0.6
Tarifas	0.2	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Herramientas tecnológicas	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6

Especialización en el sector de transporte de medicamentos y dispositivos médicos	0.3	3	0.9	2	0.6	4	1.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3.3</b>	<b>1.9</b>	<b>2.7</b>			

Nota: Autoría propia

Al revisar los principales aspectos comparativos de los competidores, se puede observar que existen una fortalezas destacables en Tributos Colombia S.A.S, uno, en cuanto a precios competitivos acordes a lo que el cliente está dispuesto a pagar por los servicios, otro, los tiempos de entrega están dentro del rango alto, la flexibilidad brindada, en otro aspecto, la información en línea y en tiempo real que permite hacer el seguimiento y establecer la hora de entrega genera una confianza en los clientes; esto hace que se vea reflejada en la participación que en solo un año se ha logrado obtener con el principal cliente.

## 8.2. Propuesta de mejora

El principal objetivo es que la empresa tenga un espacio nuevo en el mercado que le genere crecimiento, permanencia y rentabilidad.

La organización debe hacer movimientos estratégicos operativos y organizacionales, la gerencia debe tomar decisiones que coadyuven a la creación de mercados, estas decisiones deben estar basadas en el conocimiento y la experiencia por parte de la gerencia del negocio.

A continuación se muestra la propuesta de mejora:

Tabla 16

### *Propuesta de mejora*

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario	Indicador	Costo estimado
	Revisar certificaciones						

Especialización en transporte de medicamentos y dispositivos médicos	vigentes a las que la empresa pueda aplicar con el fin de generar diferenciación frente a la competencia	Comité primario	Contratación de un QF especializado	Contratación de QF Investigación y entrega de posibles certificaciones para aplicar	oct-17	Plan de trabajo para certificaciones	Pendiente por estimar de acuerdo a cotizaciones
	Crear una modalidad de negocio de cadena de frío para medicamentos	Gerente General	Contratación de un QF especializado	Generar plan de implementación para certificación de cadena de frío con acompañamiento de un QF	Diciembre 2017	Plan de trabajo para certificación en manejo de cadena de frío	Pendiente por estimar de acuerdo a cotizaciones

Nota: Autoría propia

### 8.3. Indicadores

En el entorno económico los indicadores se relacionan con algunas áreas de la empresa como lo es: gestión financiera, gestión estratégica, gestión de logística, etc., en dichas áreas se analiza las preferencias, gustos del mercado, participación en el mercado, y los indicadores financieros.

Tabla 17

#### Indicadores



Nota: Autoría propia

De lo anterior se puede interpretar que Tributos Colombia S.A.S satisface la demanda de sus clientes con servicio de transporte gracias a sus fortalezas y su baja competencia, además a su modelo individualista con las demás organizaciones que representan su clientela.

## 9. Gestión del talento humano

Para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender aspectos de índole social como el comportamiento humano y a la vez conocimiento sobre las prácticas que faciliten tener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

Para poder efectuar el diagnóstico de la variable a trabajar en la empresa Tributos Colombia S.A.S por la línea de gestión humana, se llevó a cabo la elaboración de la Matriz MMGO junto con el director de operaciones de dicha organización, dicha matriz arrojó como resultado la siguiente calificación:

### 9.1. Diagnóstico

En la siguiente ilustración de muestra el resultado de la evaluación de clima organizacional:

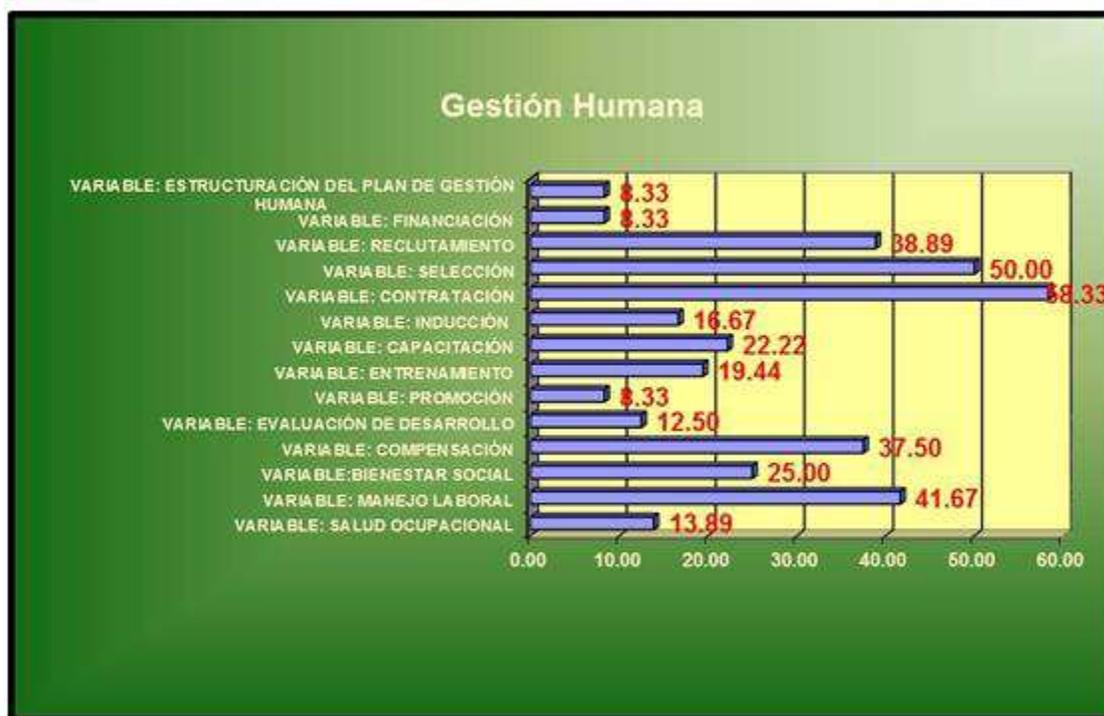


Figura 6. Gestión humana Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

La empresa Tributos Colombia S.A.S, se encuentra en proceso de crecimiento, por ende sus procesos de Gestión humana no se encuentran tan definidos; dentro del análisis realizado por medio de la matriz MMGO se identifica claramente el poco desarrollo que tiene la

organización en aspectos como la salud ocupacional, evaluación de desarrollo, promoción, documentación y definición de la inducción, capacitación y entrenamiento de su personal.

Así mismo, el proceso de gestión humana se lleva a cabo por parte del auxiliar contable, tal como se trabajaba en las empresas en el pasado. Por lo anteriormente mencionado se hace necesario definir y dar prioridad a las variables de impacto que se deben trabajar para evitar dificultades, tanto legales como económicas, que finalmente son la consecuencia de no tener claramente definido un plan de gestión humana.

En revisión con la gerencia de la empresa, se definió trabajar el descriptor de salud ocupacional, aunque no se encuentra dentro las 4 calificaciones más bajas, se define como una prioridad debido al impacto que tiene tanto legal como económico, el no minimizar los riesgos que tiene el trabajador en la ejecución de su actividad puede conllevar a poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

## **9.2. Propuesta de mejora**

Una vez tabulados y analizados los resultados de la encuesta de la compañía Tributos Colombia SAS se determinó la siguiente propuesta en pro de mejoras del clima Organizacional.

A partir de la contextualización del porque es necesario implementar el SG-SST, se propuso a la empresa un plan de trabajo para dicha implementación en tres pasos, planificación, implementación y operación, verificación y acciones correctivas.

### **9.2.1. Planificación.**

A partir de la visualización del panorama de riesgos con el fin de efectuar el diagnóstico de las condiciones de trabajo y salud, el cual debe contener una matriz para captura de las probabilidades, estas serán medidas en altas, medias o bajas de acuerdo a su impacto, teniendo en cuenta la frecuencia de exposición al peligro, número de personas expuestas, eficacia de los medios de control del peligro y la identificación previa del peligro.

### **9.2.2. Implementación y operación.**

La implementación del programa SG -SST se propuso hacer por medio de la documentación inicial del mismo, el cual deberá contener:

Definición del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPPAST

Definición de políticas de seguridad y salud en el trabajo

Implementación de exámenes de ingreso y retiro

Reglamento de higiene y seguridad industrial (protección, señalización, etc.)

### **9.2.3. Verificación y acciones correctivas.**

Para poder hacer una medición del desempeño del proceso fue necesario generar un cronograma de actividades que identificó el cumplimiento de cada una, así mismo se debieron implementar sub-programas tales como el de medicina preventiva de la mano con la ARL que cuenta la empresa “SURA” y desarrollar actividades de capacitación al personal.

## **9.3. Indicadores**

Con el fin de medir el impacto de la propuesta se plantean tres indicadores:

Porcentaje de cumplimiento de cronograma de actividades: definido como el número de actividades desarrolladas por 100, sobre, número de actividades del programa planeadas.

Ausentismo: número de hora de ausencia por causas de salud en el periodo, sobre, número de horas laborales programadas en el periodo.

Número de días sin accidentes laborales en la empresa: número de días contados desde el último accidente de trabajo ocurrido dentro de la organización.

## 10. Gestión financiera

La empresa Tributos Colombia SAS es una empresa de transporte de carga, es una entidad jurídica creada para prestar el servicio de transporte de medicamentos en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Manizales, Armenia, Ibagué y Municipios del Valle. Con el fin de satisfacer las necesidades de las personas ya que actualmente tenemos una gran oferta y demanda del producto.

La empresa cuenta con los estados financieros básicos, balance general y estado de la situación financiera. En el periodo 2014 la empresa empezó con su actividad económica, En el 2015 y 2016 podemos apreciar que fueron aumentando sus ventas así haciéndola crecer, se hicieron unos análisis para verificar cual es la situación de la empresa y que se puede mejorar.

Los estados financieros de la empresa tributos Colombia SAS nos facilita una oportuna información y nos muestra un panorama contable de las operaciones relacionadas con la empresa, su desempeño y su posición financiera, utilizando los indicadores y sus análisis podemos conocer detalladamente las diferentes variaciones de los mismos, también nos puede mostrar los cambios que se puedan producir en el periodo.

Se presenta el análisis de la información contable y financiera de la empresa tributos de Colombia de los años 2014, 2015, 2016.

De acuerdo a (Martinez, 2014), es relevante y de vital importancia la gestión financiera ya que es el cimiento del desarrollo económico en las organizaciones y esta permite a su vez un control y administración de los recursos humanos y físicos. Además, es fundamental tener en cuenta el actor principal son las Finanzas “que es una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero. Y particularmente está relacionada con las transacciones y la administración del dinero” (Buenas Tareas, 2017) .

El análisis financiero es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera pasada y presente; y los resultados de las operaciones de una empresa siendo una herramienta fundamental en la gestión financiera que tiene como objetivo principal establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

## 10.1. Diagnóstico

El presente diagnóstico financiero se dividirá en tres momentos, en el primero se abordara la conceptualización y análisis de cada una de las variables, El segundo presenta el grafico, resultado de la información recolectada en las diversas variables analizadas y en tercer momento se presenta el análisis de los estados financieros.

### 10.1.1. Estado financiero.

#### TRIBUTOS COLOMBIA SAS

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE								
Valores Expresados en miles de pesos Colombianos								
	2016	%	2015	%	2014	%	VARIACION	%
<b>ACTIVOS</b>								
<b>Activo Corriente</b>								
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	360,733	20%	44,047	4%	10,874	1%	316,686	719%
Activo por Impuestos Corrientes	421,302	24%	370,836	37%	180,204	18%	50,466	14%
Gastos Pagados por Anticipado			2,897		1,248	0%		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,333,515</b>	<b>75%</b>	<b>965,696</b>	<b>98%</b>	<b>913,478</b>	<b>93%</b>	<b>367,819</b>	<b>38%</b>
<b>Activo no corriente</b>								
Propiedad, Planta y Equipo	442,624	25%	22,299	2%	68,493	7%	420,325	1885%
Intangibles	1,139	0%	1,268	0%		0%	-129	-10%
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>443,763</b>	<b>25%</b>	<b>23,567</b>	<b>2%</b>	<b>68,493</b>	<b>7%</b>	<b>420,196</b>	<b>1783%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,777,279</b>	<b>100%</b>	<b>989,263</b>	<b>100%</b>	<b>981,971</b>	<b>100%</b>	<b>788,015</b>	<b>80%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	196,309	11%	142,717	14%	616,558	99%	53,592	38%
Pasivos por Impuestos Corrientes, Corriente	56,657	3%	111,544	11%	0	0%	-54,887	-49%
Cuentas por Pagar Obligaciones Laborales	6,793	0%	3,564	0%	3,574	1%	3,229	91%
OBLIGACIONES LABORALES	6,214	0%	3,183	0%	3,167	1%	3,031	95%
RETENCIONES Y APORTES NOMINA	580	0%	381	0%	407	0%	199	52%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>259,759</b>	<b>15%</b>	<b>257,825</b>	<b>26%</b>	<b>620,132</b>	<b>100%</b>	<b>1,935</b>	<b>1%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>								
Obligaciones Financieras no Corrientes	463,695	26%	43,831	4%	0	0%	419,864	958%
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>463,695</b>	<b>26%</b>	<b>43,831</b>	<b>4%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>419,864</b>	<b>958%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>723,455</b>	<b>41%</b>	<b>301,656</b>	<b>30%</b>	<b>620,132</b>	<b>0%</b>	<b>421,799</b>	<b>140%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Emitido	200,000	11%	200,000	20%	200,000	55%	0	0%
Ganancias Acumuladas	487,607	27%	161,838	16%	0	0%	325,769	201%
Ganancia del Ejercicio	366,217	21%	325,769	33%	161,838	45%	40,448	12%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,053,824</b>	<b>59%</b>	<b>687,607</b>	<b>70%</b>	<b>361,838</b>	<b>100%</b>	<b>366,217</b>	<b>53%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,777,279</b>	<b>100%</b>	<b>989,263</b>	<b>100%</b>	<b>981,971</b>	<b>100%</b>	<b>788,016</b>	<b>80%</b>

Nota: Tomado de estado financiero de Tributos Colombia SAS

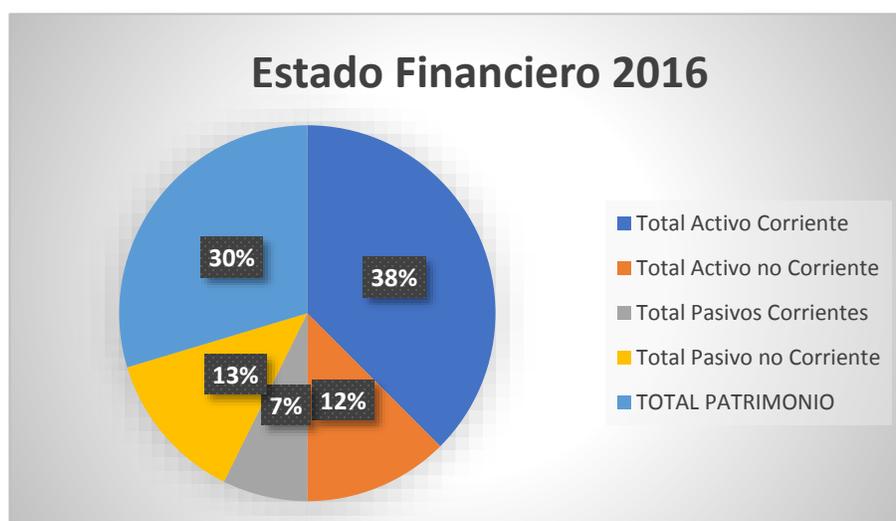


Figura 7. Relación estado financiero Nota: Autoría propia

Tabla 18

*Índices de productividad*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE <i>Valores Expresados en miles de pesos Colombianos</i>	INDICES DE PRODUCTIVIDAD			
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	INDICE
<b>ACTIVOS</b>				
<b><u>Activo Corriente</u></b>				
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	100%	25%	33%	515,848
Activo por Impuestos Corrientes	100%	49%	2%	602,462
Gastos Pagados por Anticipado				
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1,906,927</b>
<b><u>Activo no corriente</u></b>				
Propiedad, Planta y Equipo	100%	307%	6%	632,953
Intangibles	100%	0%	0%	1,629
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>100%</b>	<b>291%</b>	<b>6%</b>	<b>634,582</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>2%</b>	<b>2,541,508</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b><u>Pasivos Corrientes</u></b>				
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	100%	432%	0%	280,722
Pasivos por Impuestos Corrientes, Corriente	100%	0%	0%	81,020
Cuentas por Pagar Obligaciones Laborales	100%	100%	2%	9,715
OBLIGACIONES LABORALES	100%	100%	2%	8,886
RETENCIONES Y APORTES NOMINA	100%	107%	1%	829
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>100%</b>	<b>241%</b>	<b>0%</b>	<b>371,456</b>
<b><u>Pasivos No Corrientes</u></b>				
Obligaciones Financieras no Corrientes	100%	0%	0%	663,084
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>663,084</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>100%</b>	<b>206%</b>	<b>1%</b>	<b>1,034,540</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Emitido	100%	100%	1%	286,000
Ganancias Acumuladas	100%	0%	0%	697,278
Ganancia del Ejercicio	100%	50%	2%	523,690
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>53%</b>	<b>3%</b>	<b>1,506,968</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>2%</b>	<b>2,541,508</b>

Nota: Índices de productividad Tributos Colombia SAS



Figura 8. Índices de productividad Nota: Tributitos Colombia SAS

Tabla 19  
Índices financieros

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razon Corriente Activo Corriente/Pasivo Corriente	5%	La empresa cuenta con un índice de solvencia sostenible ya que cuenta 5% disponible, podrá afrontar sus compromisos acorto plazo
RCC = Ventas anuales a crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar	2%	Las cuentas por cobrar rotan muy rapido ya que el 2% no cumplen puntualmente con sus pagos, vemo que es un porcentaje muy bajo,

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RE = Pasivo total / Activo total	41%	La empresa posee un nivel de endeudamiento del 41% esto nos muestra que la mepresa tiene con que pagar suus obligaciones
RPC = Pasivo a largo plazo / Capital contable	44%	con este indicar nos muestra que la mepresa tiene como cubrir con su capital contable los pasivos a largo plaza

RAZONES DE RENTABILIDAD

MB = Ventas – Costo de lo Vendido / Ventas	31%	La empresa Tributos de Colombia sas cuenta con una rentabilidad del 31% ya que las ventas son son menoslos coctos les eta dnado una utilidad casi del 50% y esto le dad una burna rentabilidad.
REI = Utilidades netas después de impuestos / Activos totales	21%	podemos ver la rentabilidad sobre los activos de la que posee un 21% empresa Tributos Colombia SAS, de activos, si la empresa entra aliquidacion no tiene como responder.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Margen Bruto De Utilidad: Utilidad Bruta/Ventas Netas x 100	8%	El margen de utilidad de la empresa Tributos colombia sas es, por cada peso vendido se genera el 8% para cubrir sus gastos .
Rentabilidad Sobre Activos: utilidad Bruta/Activo Total	45%	la empresa tributos tiene una rentabilidad de los activos del 45% teniendo un beneficios rentables y unos activos sostenibles para la compañía

INDICADORES DE EFICIENCIA

Indice De Crecimiento En ventas: Ventas del año corriente/ventas del año anteriores	1.25%	Podemos observar que las ventas aumentaron en un 1.25% al año anteior y los activos crecieron un 2% al año anterior
---	-------	---

EVA

4%

0.15

Costo de Capital

En este indicador nos muestra que empresa Tributos Colombia sas genero un Eva del 4%,por que dio utilidad antes de inuestos, nos muestra que se genero un capital economico

<u>MARGEN DE CONTRIBUCION</u>	996,349,319	Descripcion	30% fijos	variable	En el margen de contribucion y el punto de equilibrio nos muestra que la empresa Tributos Colombia tiene como crubrir los costos y gastos fijos de la empresa, sacando los costos y gastos variables.
		Costos	530,502,304	1,237,838,710	
<u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u>	68%	Gastos	142,190,709	331,778,321	
		Total	672,693,013	1,569,617,031	

Nota: Información suministrada por Tributos Colombia SAS



Figura 9. Razones Nota: Información suministrada por Tributos Colombia SAS

Tabla 20

*Relación costos*

CANTIDAD	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	INGRESOS	COSOT VARIABLE
-	1,868,592	-	1,868,592	0	4,360,047
5	1,473,618	21,800,235	23,273,853	35,638,420	PVC
4	1,473,618	17,440,188	18,913,806	28,510,736	7,127,684
6	1,473,618	26,160,282	27,633,900	42,766,104	

Nota: Información suministrada por Tributos Colombia SAS

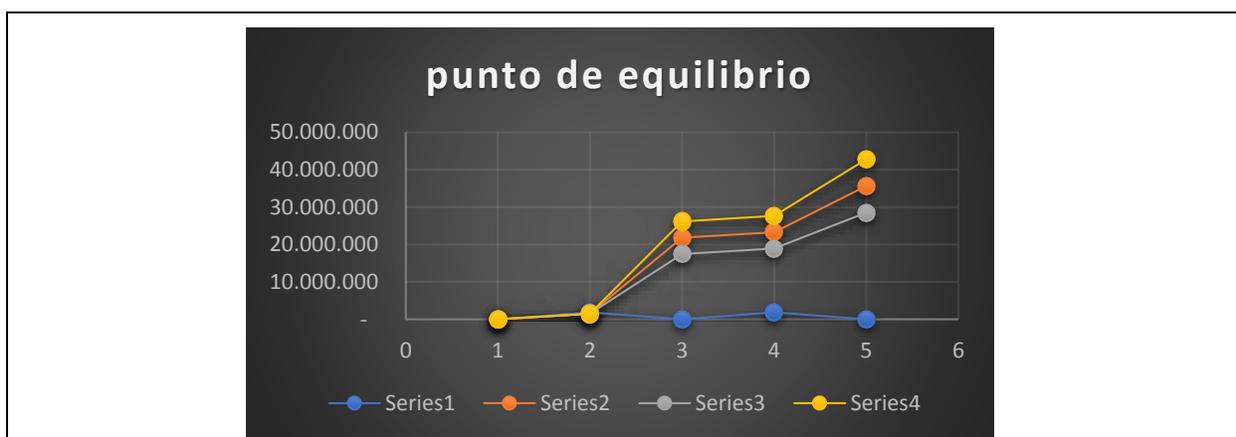


Figura 10. Punto de equilibrio Nota: Autoría propia

## 10.2. Análisis financiero

Los activos de la empresa tributos Colombia SAS están conformados por las cuentas de efectivo y equivalentes en efectivo, que están incluidos, bancos, caja menor e inversiones, en las Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar, clientes, anticipos, avances y deudores varios, en los activos por impuestos corrientes están los anticipos de impuestos y contribuciones. Estas cuentas están constituidas por el activo corriente, propiedad planta y equipo e intangibles están en activos no corrientes.

Los pasivos están conformados por cuentas por pagar comerciales y otras cuentas, que incluyen los proveedores nacionales, costos y gastos por pagar y acreedores varios. En los pasivos por impuestos corrientes se conforman por impuestos por pagar (retención en la fuente, retención de Ica e Iva. En las cuentas por pagar obligaciones laborales están las obligaciones laborales, retenciones y aportes a nómina. Que están entre el pasivo corriente. Las obligaciones financieras no corrientes están los créditos o préstamos de entidades financieras y están en el pasivo no corriente.

Con los índices podemos identificar qué aumento el capital de trabajo en el 2016 con relación al 2015, se puede observar un aumento en el activo en un 47% con relación del año anterior, por otra parte el pasivo aumento en 65% con relación al año pasado, el aumento de capital, se ve afectado por los aumentos que hubieron en las cuentas por pagar a proveedores y créditos.

Cuando analizamos la liquidez de la empresa aumento en del 2014 al 2015, pero en el 2016 tuvo aumento en el índice de solvencia sostenible ya que cuenta 5% disponible, podrá afrontar sus compromisos a corto plazo, las cuentas por cobrar rotan muy rápido ya que el 2% no cumplen puntualmente con sus pagos, ya que es un porcentaje muy bajo, analizando la información que nos indica el indicador podemos decir que La empresa posee un nivel de endeudamiento del 41% esto nos muestra que la empresa tiene con qué pagar sus obligaciones con este indicador nos muestra que la empresa tiene como cubrir con su capital contable los pasivos a largo plazo, y del 2015 al 2016 no ha presentado mayor dificultad financiera, podemos decir que en los últimos años en la empresa ha utilizado más fuentes de financiamiento propio para cubrir sus obligaciones a corto plazo. También podemos observar un crecimiento

La empresa Tributos de Colombia SAS cuenta con una rentabilidad del 31% ya que las ventas son menos los costos les está dando una utilidad casi del 50% y esto le da una buena

rentabilidad. Los estados financieros de la empresa tributos Colombia sas. Podemos ver la rentabilidad sobre los activos de la que posee un 21% empresa Tributos Colombia SAS, de activos, si la empresa entra a liquidación no tiene como responder. El margen de utilidad de la empresa Tributos Colombia sas es, por cada peso vendido se genera el 8% para cubrir sus gastos.

La empresa tributos tiene una rentabilidad de los activos del 45% teniendo un beneficios rentables y unos activos sostenibles para la compañía, Podemos observar que las ventas aumentaron en un 1.25% al año anterior y los activos crecieron un 2% al año anterior. En este indicador nos muestra que empresa Tributos Colombia SAS genero un Eva del 4%,por que dio utilidad antes de impuestos, nos muestra que se generó un capital económico, En el margen de contribución y el punto de equilibrio nos muestra que la empresa Tributos Colombia tiene como cubrir los costos y gastos fijos de la empresa, sacando los costos y gastos variables.

#### **10.2.1. Estado de fuentes y usos.**

Con el apoyo de los Proveedores y de las Obligaciones Financieras, Tributos Colombia SAS logró aumentar su Activo Corriente. Dentro de ese Activo Corriente el mayor incremento fueron las Inversiones que hizo la empresa por \$162.000.000.

Ahora bien los resultados obtenidos durante el año 2016 fueron otra fuente utilizada por la empresa para lograr pagar algunas obligaciones a corto plazo; con esto se pudo mantener el Pasivo total en un valor muy parecido al de 2016.

#### **10.2.2. Liquidez.**

Tributos Colombia SAS posee \$3,53 por cada \$1,00 que adeuda a Corto Plazo. Soportada en la inversión realizada.

Su rotación de Cartera para el año 2016 está en 64 días, que a condiciones del tiempo actual, indica una buena rotación; la mayoría de empresas siempre quiere contar con plazos superiores para darle liquidez a sus propias organizaciones. Una Cartera sana garantiza un buen flujo de efectivo y un adecuado cumplimiento de las obligaciones, lo cual finalmente redundo en contar con la materia prima e insumos, mercancía o dinero suficiente para cubrir costos y gastos.

### **10.2.3. Endeudamiento.**

Para el año 2016 el nivel de endeudamiento del Tributos Colombia SAS está en 26,83% y su independencia económica alcanzó para 2016 el 66,95%. Este último porcentaje hace de la empresa Tributos Colombia SAS, una empresa muy interesante. Su independencia económica le da tranquilidad para poder avanzar hacia nuevos sectores económicos o para fortalecer el región en el cual se están desempeñando.

### **10.2.4. Rentabilidad.**

En cuanto a los datos que los Estados Financieros ofrecen sobre Rentabilidad Tributos Colombia SAS muestra cifras por demás buenas e interesantes para cualquier inversor o socio comercial.

El margen bruto de utilidad para 2016 llegó al 31,08%, mientras que el margen Operacional de Utilidad fue del 16,02% y el margen Neto de Utilidad 8,81%. Si bien es cierto que hay empresas cuyas utilidades son superiores, no es viable desconocer que el porcentaje de Utilidad neto es un muy buen número para una empresa, que no sólo logra una buena utilidad, sino que además hace que su liquidez sea lo suficiente para cubrir sus obligaciones, y da a los socios de la empresa un fortalecimiento y crecimiento al dinero invertido inicialmente

Tributos Colombia SAS cuenta con algunas herramientas de gran apoyo en la gestión financiera para la toma de decisiones como lo es los estados financieros, aunque no se generan periódicamente para medir la evolución de la organización, además no se elaboran presupuestos que permita plantear objetivos como soporte a la gestión administrativa.

### 10.3. Estado integral de resultados

Tabla 21

Estados de resultados

TRIBUTOS COLOMBIA SAS								
<b>ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE</b>								
Valores Expresados en miles de pesos Colombianos								
	2016	%	2015	%	2014	%	VARIACION	%
Ventas	2,787,189	109%	2,052,330	100%	1,524,838	74%	734,859	35.8%
Devoluciones de Ventas	221,223	9%		0%	0	0%	221,223	100.0%
<b>Ingresos de Actividades Ordinarias</b>	<b>2,565,966</b>	<b>100%</b>	<b>2,052,330</b>	<b>100%</b>	<b>1,524,838</b>	<b>74%</b>	<b>513,636</b>	<b>25.0%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>1,768,341</b>	<b>69%</b>	<b>1,485,239</b>	<b>72%</b>	<b>1,276,226</b>	<b>62%</b>	<b>283,102</b>	<b>19.1%</b>
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>797,625</b>	<b>31%</b>	<b>2,052,330</b>	<b>100%</b>	<b>248,612</b>	<b>12%</b>	<b>513,636</b>	<b>25.0%</b>
Otros Ingresos	140,213	5%	20,717	1%	2,942	0%	119,495	576.8%
Gastos de Administracion	361,662	14%	213,592	10%	82,819	4%	148,070	69.3%
Gastos de Ventas	24,876	1%	1,510,115	74%	0	0%	-1,485,239	-98.4%
Otros Gastos	87,431	3%	23,572	1%	6,897	0%	63,858	270.9%
<b>Ganancia Antes de Impuesto</b>	<b>463,869</b>	<b>18%</b>	<b>325,769</b>	<b>16%</b>	<b>161,838</b>	<b>8%</b>	<b>138,100</b>	<b>42.4%</b>
<b>Impuesto de Renta</b>								
<b>Impuesto Corriente</b>	<b>97,652</b>	<b>4%</b>		<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>97,652</b>	<b>100.0%</b>
<b>Ganancia del periodo</b>	<b>366,217</b>	<b>14%</b>	<b>325,769</b>	<b>16%</b>	<b>161,838</b>	<b>8%</b>	<b>40,448</b>	<b>12.4%</b>

Nota: Estado de resultados Tributos colombia SAS

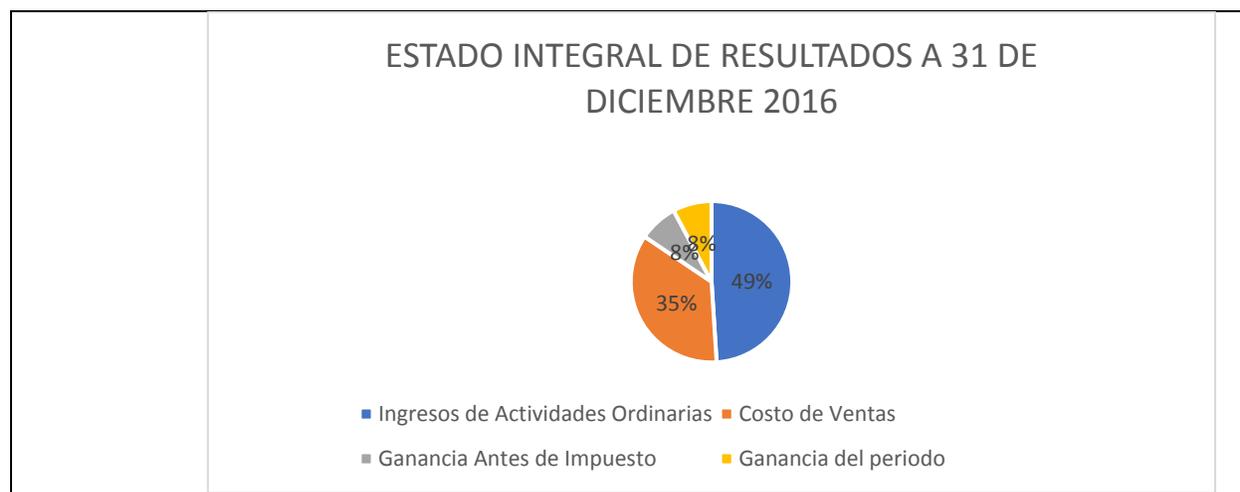


Figura 11. Estado resultados diciembre 2016 Nota: Autoría propia

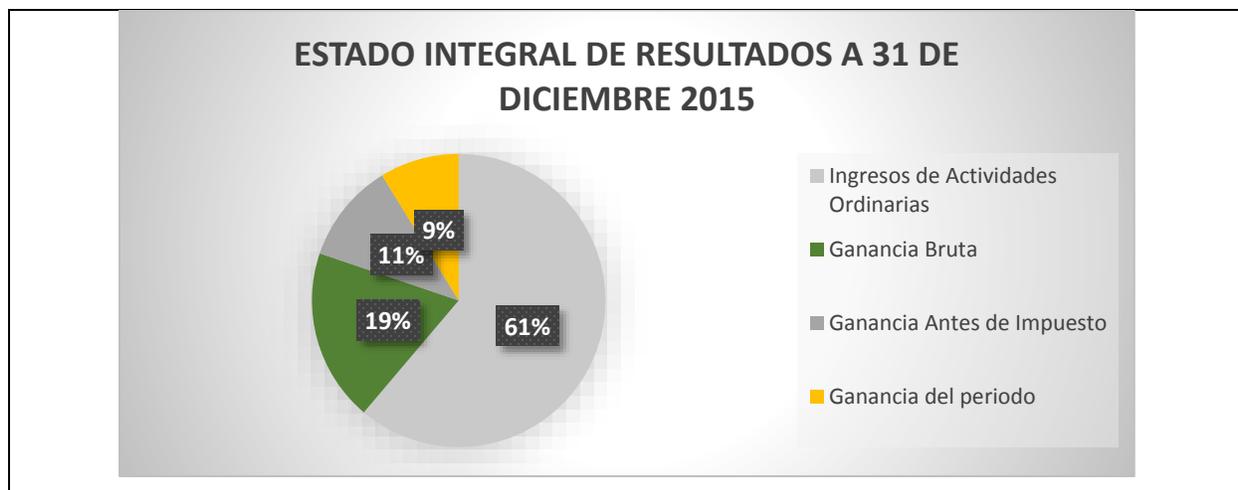


Figura 12. Estado de resultados diciembre 2015 Nota: Autoría propia

#### 10.4. Indicadores de gestión

Incrementar en un 5% la contratación de personal para el segundo periodo del 2017.

Aumento de personal:  $\frac{\text{presupuesto personal auxiliares cargas}}{\text{Salarios auxiliares de carga}}$  AP  $\frac{5,000,000}{4,000,000}$  **1.25%** Satisfactorio

Aumentar el activo de la empresa en camiones en un 7% en el primer periodo del año 2018.

Ingresos altos  $\frac{\text{Presupuestos de activos}}{\text{Ingresos altos}}$  IA  $\frac{240,000,000}{2,565,000,000}$  **9.36%** Negativo

Recuperación de cartera en un 100% a finalizar el año 2017.

Rotacion de cartera  $\frac{\text{ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$  RC  $\frac{2,565,000,000}{423,324,000}$  **6.05%** Aceptable

Conseguir recursos para las pólizas de seguro de la mercancía.

Intangibles  $\frac{\text{Presupuesto de polizas}}{\text{Ingresos}}$  IT  $\frac{9,000,000}{2,565,000,000}$  **0.35%** Aceptable

## 10.5. Diagnóstico

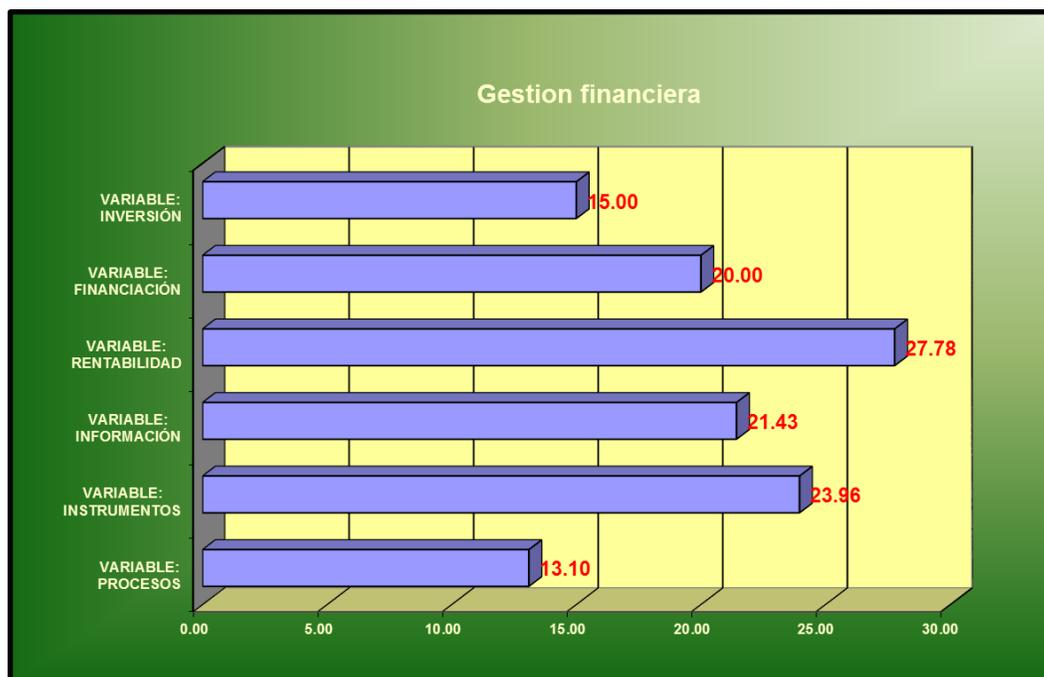


Figura 13. Gestion financiera MMGO Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

Para efectuar el diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa Tributos Colombia SAS , se utilizó la matriz MMGO, donde se puede evidenciar claramente dificultad en las variables de procesos e inversión, por lo cual se concentran esfuerzos en plantear la propuesta de mejora sobre estas variables críticas.

El análisis financiero es una herramienta común para definir la situación financiera de una organización y es una de las más relevantes debido a que permite el estudio de la organización con base en criterios de comportamiento numérico e indicadores financieros. De tal manera que se realiza la evaluación de los estados financieros utilizando los siguientes indicadores o razones financieras

## 10.6. Propuesta de mejora

Tabla 22

### Propuesta de mejora

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario	Indicadores
Establecer procedimientos claros dentro del área financiero, garantizando información confiable para toma de decisiones tanto de inversión como de control	Establecer y documentar Políticas para la legalización de anticipos, radicación de facturas por parte de proveedores, pagos, entrega de informes por parte del contador.	Jefe financiero	12 horas	Identificar los puntos de control que se deben tener, documentar y socializar como política	ago-18	# de procedimientos documentados / # de procedimientos a documentar
	Control y seguimiento de costos y gastos semanalmente	Jefe financiero - Gte General	2 horas semanales de seguimiento	Jefe financiero : presentar informe de costos y gastos semanales Gte General: Seguimiento y control de costos y gastos	Implementación Julio 2017	# de informes presentados / 4 informes

Nota: autoría propia

En el análisis que hicimos podemos ver que la empresa ha crecido respecto al año 2015, ya que ha habido más ingresos en el año 2016, como toda empresa cuando suben los ingresos también aumentan los pasivos y las cuentas por cobrar, pero con el análisis podemos identificar que la empresa tiene un buen nivel de solvencia, puede pagar sus créditos a largos plazo, puede hacer mayores inversiones, en los indicadores de gerencia que como vemos tiene un problema con la contratación de personal.

Actualmente la empresa obtiene utilidades de 366.217.000 millones de pesos, en los estados financieros podemos observar que desde 2014, la empresa ha tenido un crecimiento favorable,

comprando los ingresos, los costos y los gastos en varias variables se puede decir que las operaciones son bajas, y se incrementa la solvencia y liquidez de la operación del servicio.

## **11. Negociación y manejo de conflictos**

Las empresas en su proceso de desarrollo presentan inconvenientes en el comportamiento organizacional, estos afectan de diferentes formas los factores claves de la empresa, y se ve reflejado en la competitividad.

A continuación se analiza el módulo de negociación y manejo de conflictos desde su diagnóstico.

### **11.1. Diagnóstico**

Realizando la investigación y recolectando información con los directivos de la organización Tributos Colombia SAS, se identifica un embotellamiento en la entrega de los productos ya que no hay una buena comunicación en el momento en que transbordan los productos, ya que los conductores tiene prisa de salir y discuten con los auxiliares, esto quiere decir que no tiene control de los tiempos, el personal no está capacitado o el personal tiene un bajo rendimiento, en la carga, trasbordo y entrega.

Se identifican las siguientes variables del conflicto:

Falencias en la comunicación con los trabajadores.

Controlar tiempos de entregar, transbordo y entrega.

Capacitaciones a los empleados e información a los contratistas

Tabla 23

*Contextualización del conflicto*

<b>Contextualización</b>	
<b>Elementos del Conflicto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conflictos</b>	Falencias en la comunicación con los trabajadores, Controlar tiempos de entregar, transbordo y entrega, Capacitaciones a los empleados e información a los contratistas
<b>Síntomas</b>	Generan un ambiente tensó entre los trabajadores
<b>Causas</b>	Retraso en la entrega de los clientes
<b>Pronostico</b>	Con un seguimiento riguroso se puedo corregir
<b>Actores</b>	Conductores y auxiliares de cargue
<b>Factores que intervienen</b>	Control de los tiempos
<b>Alcance</b>	
<b>Proceso (etapas)</b>	

Nota: Autoría propia



Figura 14. Cultura organizacional Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

## 11.2. Propuesta de mejora

A continuación se representa en a tabla 24 la propuesta de mejora utilizando el método Harvard

Tabla 24

*Propuesta de mejora*

TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S		
PASO	EMPRESA –COORDINADOR DE DE ÁREA	COLABORADORES
INTERES	Restablecerse el tiempo de cargue, transbordo y entrega de los productos	Hay que hacer un control de los tiempos de los trabajadores.
ALTERNATIVAS	Revisar procesos y sus funciones.	El directivo de organización tiene que revisar sus funciones y si es el caso modificarlas
	Dar capacitación de cargue y descargue y la comunicación entre los trabajadores.	Contratar personal experto para dar capacitaciones como para el procedimiento de cargue, descargue y entrega y capacitación para el dialogo entre los empleados
CEDER	Revisar si los auxiliares de cargue cumple con sus funciones.	Si cumplen hay que contratar más personal
CRITERIOS	Ir mejor los tiempos y comunicación	Elegir una persona para que este pendiente del proceso.
ARGUMENTOS	Tener clara las funciones de cada uno de los empleados	La persona encargada del procedo debe cumplir con cada una de las encargada del procedo debe cumplir con cada una de las funciones.
COMPROMISO	Ejecutar un Manual de funciones y establecer fechas	Ir ejecutando el manual a medida que se haga el proceso, establecer fechas de proceso y ejecución.
COMUNICACIÓN	medio de correo electrónicos, carteles Volantes, tableros informativos y charlas	Tratar de dar la informacio0n por el medio más fácil que los trabajadores puedo ver.

Nota: Autoría propia

### 11.3. Indicadores

Los indicadores que se propone definir para la medición del impacto que se debe tener luego de la implementación del método Harvard para resolución de conflictos son:

Mejora en tiempos de cargue de los productos: Tiempo real / tiempo definido

Mejorar trato interpersonal entre compañeros: se propone medir por medio de entrevistas directas con los colaboradores y encuesta con preguntas puntuales.

Tabla 25

*Indicadores de negociación del conflicto*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Mejora en tiempos	Puntualidad	Mejora en tiempos de cargue de los productos: Tiempo real / tiempo definido.	Contratación de personal
Mejorar trato interpersonal entre compañeros: se propone medir por medio de entrevistas	Buenas relaciones	$\frac{N \text{ encuestados}}{N \text{ empleados}}$	Que disminuya el conflicto entre compañeros

Nota: autoría propia

## 12. Gestión de operaciones y logística

### 12.1. Diagnóstico

El diagnóstico para la identificación del estado de la empresa TRIBUTOS COLOMBIA SAS se efectúa a partir de la matriz MMGO, donde se analizan las variables relacionadas con el ámbito logístico, las cuales se detallan a continuación:

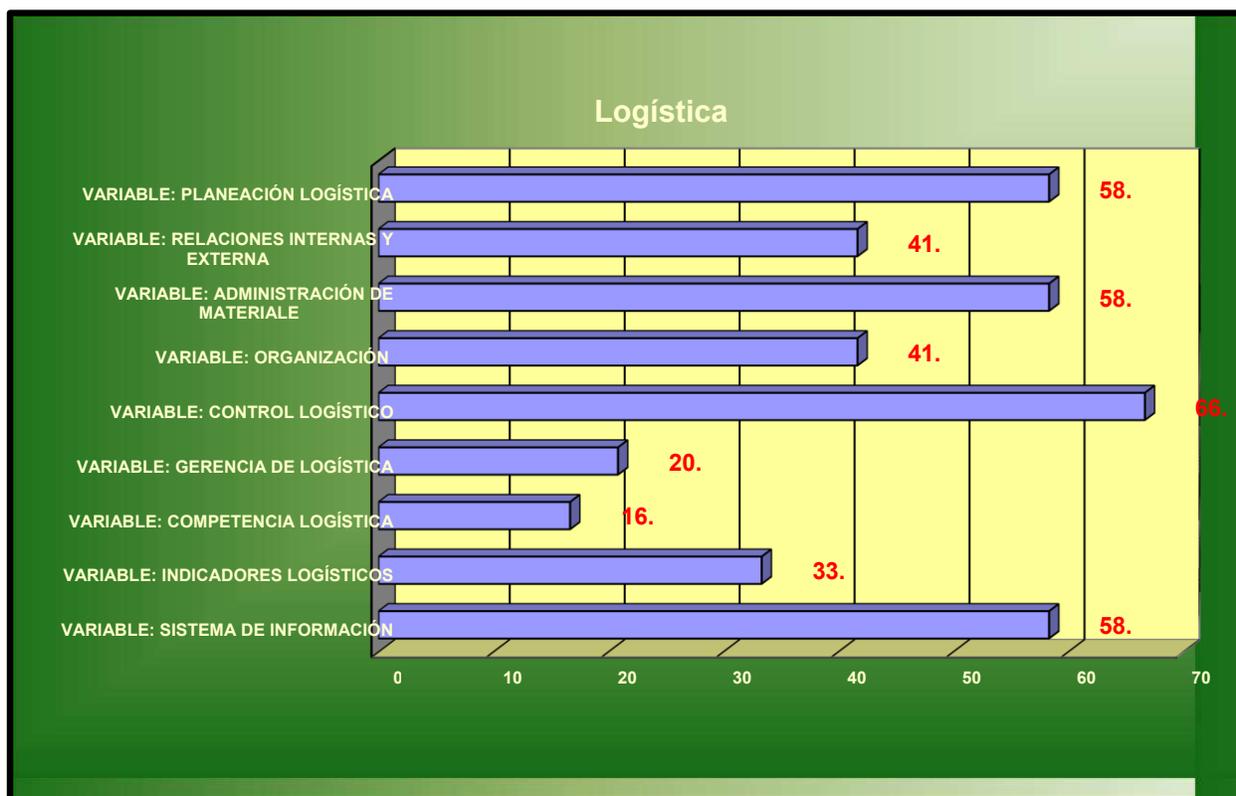


Figura 15. Gestión de operaciones y logística MMGO Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

## 12.2. Propuesta de mejora

Tabla 26.

*Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística*

OPERACIONES Y LOGISTICA								
PLAN DE MEJORAMIENTO								
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	DURACIÓN	PRIORIDAD	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					MONETRAIOS	PERSONAL		
INDICADORES LOGÍSTICOS	Definir indicadores logísticos que permitan tomar decisiones en la empresa Operlog Colombia SAS	Mejorar los costos de operación de transporte	6 meses	Urgente	\$ 0	1	Costos de transporte vrs  venta Costo operativo por conductor Comparativo costo de transporte	Director de operaciones
		Controlar tiempos de entrega de pedidos	6 meses	Urgente	\$ 0	1	Entregas a tiempos Entregados completos	Director de operaciones

Nota: Autoría propia

### 12.3. Indicadores

Tabla 27

Indicadores de gestión

INDICADORES DE LOGISTICA									
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	INDICADOR	TASA DE CALCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	FUENTE INFORMACIÓN	AREA RECIBE INDICADOR
FINANCIERA	INDICADORES LOGÍSTICOS	Definir indicadores logísticos que permitan tomar decisiones en la empresa Operlog Colombia SAS	Mejorar los costos de operación de transporte	Costos de transporte vrs venta	$\left(\frac{\text{COSTO DEL TRANSPORTE}}{\text{VLR VENTAS TOTALES}}\right) * 100$	MENSUAL	JEFE DE OPERACIONES		DIRECCIÓN OPERACIONES
				Costo operativo por conductor	$\left(\frac{\text{COSTO TOTAL TRANSPORTE}}{\text{NÚMERO DE CONDUCTORES}}\right) * 100$				
			Controlar tiempos de entrega de pedidos	Entregas a tiempos Entregados completos	$\left(\frac{\text{COST TRANSP PROPIO X UND}}{\text{COST CONTRATAR TRANSP X UND}}\right) * 100$	MENSUAL	JEFE DE OPERACIONES		DIRECCIÓN OPERACIONES
					$\left(\frac{\text{PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO}}{\text{TOTAL PEDIDOS ENTREGADOS}}\right) * 100$				
					$\left(\frac{\text{\#PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS}}{\text{TOTAL PEDIDOS}}\right) * 100$				

Nota: Autoría propia

### 13. Gestión de mercados

Una de las áreas de mayor influencia en las organizaciones es la de gestión de mercados, porque allí permite realizar análisis del entorno y generar estrategias de acuerdo a las necesidades del consumidor.

#### 13.1. Diagnóstico

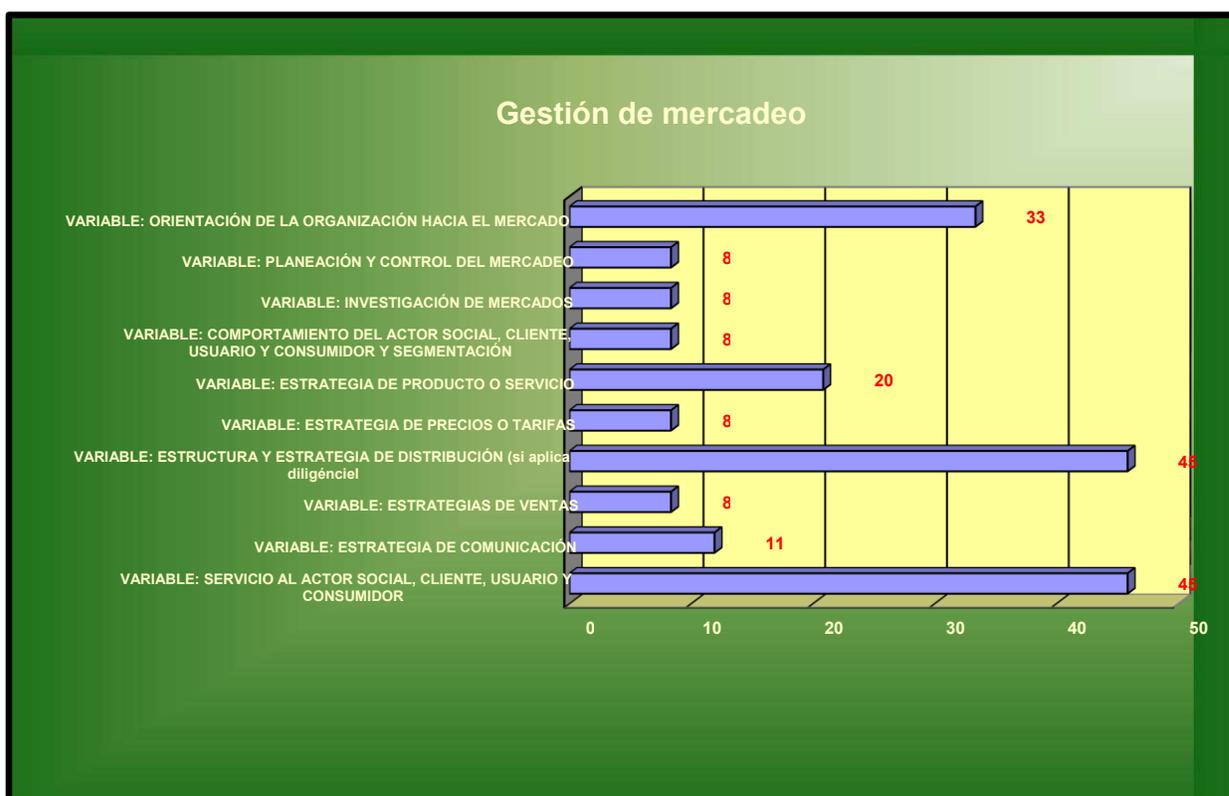


Figura 16. Gestión de mercados Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

### 13.2. Matriz DOFA

Tabla 28

*Matriz DOFA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
se tiene fuente de información de tarifas de la competencia	La marca no está posicionada en el mercado
la tarifa actual se encuentra por debajo de las tarifas de la competencia	La tarifa actual no incluye seguro de carga
se cuenta con herramientas tecnológicas para monitorear las entregas , como valor agregado dentro del costo del producto	no se cuenta con una estructura de costos clara para el producto
La negociación de carga no necesariamente es el precio	centralización de la venta en un solo cliente
flexibilidad de atención al cliente, lo cual puede generar fidelización	Bajo musculo financiero para inversión en programas de mercadeo
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
gran número de clientes potenciales	No contar con seguro de carga
poca oferta de servicio especializado en transporte de medicamentos y dispositivos médicos	musculo financiero de otras compañías que pueden ofrecer mejor precio
posicionamiento de marca	inversión de la competencia en posicionamiento de marca
optimización de tarifas con base en una estructura clara de costos	dificultad para consecución y contratación con otros clientes por no posicionamiento de marca
alianzas estratégicas con clientes inversionistas	falta de estrategias alternativas en oportunidad de entregas

Nota: Construcción propia

### 13.3. Matriz de perfil competitivo

Tabla 29

#### Perfil competitivo

		Avon		L'Oreal		Procter & Gamble	
		1,3		2,25		2,2	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,05	4	0,4	2	0,1	3	0,2
Calidad de los productos	0,15	2	0,1	3	0,45	1	0,4
Competitividad en precios	0,35	2	0,1	1	0,35	2	0,6
posición financiera	0,45	2	0,7	3	1,35	3	1
			0		0		0

Nota: Autoría propia

### 13.4. Propuesta de mejora

Tabla 30

#### Propuesta de mejora

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario	Indicadores	Costo estimado
Definir precio de transporte por pieza a partir de un costeo del proceso y una definición de política de precio	Costear proceso de transporte por cada uno de las modalidades.	Area financiera	Tiempo estimado para cálculo - 48 horas	Consolidación de costos por modalidad de transporte	Junio de 2016	Costo por pieza movilizada	\$958.03
	Definir política de precios	Comité primario	2 horas de comité primario	Reunión de comité primario	Junio de 2016	Política establecida de precios	\$110,500

Nota: Autoría propia

### 13.5. Indicadores de gestión de mercado



Figura 17. Indicadores de gestión Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

## 14. Responsabilidad social y empresarial

El tema de la responsabilidad social tiene que ver con una extensión colectiva de valores éticos enfocados a unas obligaciones de las organizaciones que contribuyen a ambientes más sanos y protegidos y personas más comprometidas.

La responsabilidad social puede estar comprendida por acciones negativas y positivas, es decir, las primeras se refieren a abstenerse de actuar y, las segundas en actuar (Significados, sf).

La empresa Tributos Colombia SAS, cuenta con falencias, en el presente capítulo se identificará las posibles amenazas que presenta la organización, empleando estrategias para el mejoramiento de los procesos y la importancia de aplicar la RSE. La RSE consiste en hacer negocios bajo conceptos éticos y de acuerdo a la ley. Es una nueva ola que se va presentando en las empresas para el mejoramiento de los procesos internos y externos.

La empresa no solo posee obligaciones de producir y mejorar procesos también tiene un compromiso con el entorno en donde opera y con la sociedad, con esto se quiere decir que las empresas sean organizaciones benéficas, ya que están hechas para dar resultados y ser muy rentables, que adopten posturas responsables con la operación de la misma.

La Tributos Colombia SAS, no cuenta con un área que se dedique a la RSE, tampoco con personal calificado ni espacio para la aplicación de la misma, es de suma importancia que la organización este a la vanguardia del nuevo mundo para que se optimicen procesos, se llegue a mejores resultados y una mejor relación entre cliente y proveedor y los demás grupos interesados.

A continuación, el diagnóstico de la RSE se realiza a través del modelo MMGO que presenta las diferentes variables.

### 14.1. Diagnóstico



Figura 18. Matriz MMGO Nota: Adaptado del modelo MMGO – EAN

En política ambiental la empresa cuenta con diferentes riesgos, la organización posee una flota de automotores que funcionan con gasolina, afectando el medio ambiente. En consecuencia, puede convertirse en un riesgo alto, por lo tanto, debe desarrollar un mejor ámbito con respecto a la RSE.

En el módulo de protección a la propiedad intelectual, se encontró que la organización toma en cuenta a los actuales proveedores y enfatiza en el mejor manejo y manipulación de la materia prima, garantizando un buen trato en cuestión de transporte y cuidado del producto. La empresa Tributos Colombia SAS. Se encarga de la logística, seguridad y privacidad de los productos que se transportan, ya que la manipulación y el mal manejo de estos podrían generar costos altísimos para las partes y un riesgo a la propiedad intelectual bastante alto.

La organización está orientada a prestar sus servicios como transportadora de medicamentos e instrumentos quirúrgicos, pero el tema de inversión social no es relevante para la formación de la

compañía, ya que sería un gasto que no está contemplado, Cabe la posibilidad de invertir en un futuro.

En política anticorrupción y soborno, la empresa Tributos Colombia SAS deberá establecer directrices internas para cumplir con la legislación colombiana y operar como una organización ética y responsable.

A la hora de hablar de seguridad social empresarial la empresa cumple con todos los requisitos y certificados de afiliación y un modelo de manipulación de los productos que cada trabajador debe cumplir por norma, el cual está sujeto a un protocolo de seguridad, que debe tener en cuenta a la hora de hacer efectiva la carga del producto.

En el proceso de análisis del ciclo de vida del producto, dos de los factores más importantes en que la empresa enfoca su atención, es en la caducidad y manipulación de los productos que se transportan, utilizando los procesos adecuados para dicha operación y generando así confianza entre el cliente y el proveedor.

En el tema de registro y documentos, los procesos de transporte son necesarios en esta organización, ya que sustenta cada uno de los pasos en los que la empresa evidencia el tipo de carga, punto de cargue y entrega y el personal que está encargado de hacer las entregas. Por tal razón la empresa Tributos Colombia SAS , ha establecido dentro de sus procesos el archivo y copia de cada uno de estos, después de cierto tiempo cuando la documentación se vuelve obsoleta la mejor forma para que la empresa contribuya con la cultura de la RSE, es procediendo al reciclaje de esta documentación.

El diagnóstico evidenció que los empleados están muy poco enterados de la responsabilidad social en cuanto a la empresa y sobre todo al medio ambiente, si tienen estándares coherentes y legales, por lo tanto, se concientiza en que es un ítem a tener en cuenta, pero no es un punto que sea de vital importancia para la compañía.

Por otro lado, si se habla de responsabilidad para con el medio ambiente y en general, ya sea con la utilización de vehículos que usen gas o electricidad, es difícil que Tributos Colombia SAS lo use ya que tiene que ver con un tema netamente financiero y el costo del cambio de la flota completa se podría salir del presupuesto de la compañía.

También se puede decir que la compañía no tiene mucha relación con el producto, ya que es una empresa que se dedica al servicio y transporte a las diferentes ciudades del país, eso no significa que no tenga una responsabilidad con la utilización del mismo, ellos aseguran y

acreditan que el medicamento que llevan está sujeto a las normas que exige el INVIMA entidad que está adscrita al Ministerio de Salud de Colombia, esto quiere decir que la empresa está al tanto de la utilización del producto.

#### **14.2. Plan de acción RSE**

Misión: Proveer la mejor solución logística y de transporte en la cadena de abastecimiento del cliente a través de un proceso altamente efectivo, conocer las problemáticas sobre Responsabilidad Social Empresarial y posteriormente efectuar soluciones que garanticen los procesos.

Visión: Satisfacer las necesidades en la logística del transporte y comunicación integral para con los clientes, a través de la excelencia de los diferentes servicios que brinda TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S. Invertir recursos para la utilización e implementación de un área de responsabilidad social empresarial orientada a los clientes y empleados.

### 14.3. Matriz definición de objetivos y acciones

Tabla 31

*Propuesta de mejora*

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> <b>Establecer una propuesta estratégica de RSE que genere el mejoramiento de la empresa</b> <b>TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S.</b>		
Objetivos específicos	Área de trabajo (Dependencia – departamento)	Acciones propuestas  Estrategias
Realizar diagnóstico de RSE para analizar el estado actual de la empresa	General (dentro de la organización)	Desarrollar e implementar estrategias que contribuyan a complementar su servicio.
Establecer una propuesta de mejoramiento de RSE en la empresa TRIBUTOS COLOMBIA S.A.S	Área administrativa	De acuerdo al diagnóstico que arroje los estudios de mejoramiento del modelo FODA se establecerá una propuesta de mejora para la organización
Generar indicadores de RSE que ayuden a controlar y desarrollar una propuesta de mejoramiento	Administrativas	de acuerdo a los estudios se propondrán los indicadores que ayuden a controlar y desarrollar una propuesta de mejora.

Nota: Construcción propia

#### 14.4. Matriz de puntos debiles y fuertes

Tabla 32

*Matriz puntos fuertes y débiles*

<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<p>Tiene poco conocimiento con base al desarrollo de la RSE.</p> <p>La implementación de sus procesos con base a la Responsabilidad Social Empresarial es muy básica. El sobrecosto al implementar procesos de RSE afectaría su musculo financiero y no sería óptimo para la empresa.</p>	<p>Implementar diagnósticos de RSE análisis sobre el estado actual de la empresa</p> <p>Establecer una propuesta de mejoramiento de RSE en la empresa TRIBUTOS COLOMBIA SAS</p> <p>Generar indicadores de RSE que nos ayuden a controlar y desarrollar una propuesta de mejoramiento.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PUNTOS FUERTES</b></p> <p>La empresa TRIBUTOS COLOMBIA SAS, es reciente y los conflictos no son tan avanzados y se pueden abarcar más fácilmente creando un mejor desempeño en la cultura de la RSE dentro de la organización.</p> <p>La compañía puede desarrollar e implementar nuevas estrategias de Responsabilidad Social Empresarial garantizando soluciones óptimas que permitan a la empresa optimizar sus procesos y obtener un buen servicio.</p> <p>La empresa establece propuestas de mejora de acuerdo a sus actividades de servicios de trasporte contando con un sistema de rastreo en el que la empresa comparte con sus clientes optimizando los procesos de comunicación y garantizando el servicio.</p>	

Nota: Autoría propia

## 14.5. Matriz grupos de interés

Tabla 33

*Matriz grupos de interés*

Categoría	Grupo de interés	Descripción características y responsables
<b>Propiedad</b>	Dueños	Desarrollar estrategias que sustenten las nuevas proyecciones con base al transporte de medicamentos
	Personal Directivo	desarrollar nuevas estrategias que garanticen el mejoramiento dentro y fuera de la empresa
<b>Proveedores y Subcontratistas</b>	Personal Operativo	Incentivar el buen desempeño y creatividad del operario
	Proveedores de equipos	Acordar un estándar de calidad que nos permita garantizar el servicio logístico de la organización
<b>Clientes</b>	Servicio de logística	implementar y desarrollar con gran destreza el servicio logístico en rutas y entregas
	Clientes finales	Garantizar el servicio al cliente con excelencia y calidad
<b>Organizaciones gubernamentales</b>	Cámara de Comercio	Cumplir con todos los requerimientos establecidos en la formación de la empresa
	Dian	Desarrollar los parámetros establecidos por la entidad para obtener el mejor funcionamiento.
<b>Competidores</b>	Competidores locales	Establecer constante innovación y fidelización de los procesos implementados por la organización
<b>Medio ambiente</b>	Grupos ecologistas	Incentivar al personal la implementación de la RSE dentro y fuera de la organización, por ejemplo: contratando y garantizando que los vehículos establecidos y utilizados serán los que permitan el buen servicio de transporte de la empresa.
<b>Comunidad local</b>	Vecinos	Fomentar el buen manejo de las estructuras generando confianza e interés en los servicios ya propuestos.
	Empresas locales vecinas	Mantener las mejores relaciones con nuestros competidores fomentando un buen entorno.

<b>Sociedad</b>	Consumidores	Garantizar el servicio y el buen manejo de los productos estableciendo la relación
-----------------	--------------	--

Nota: Autoría propia

#### 14.6. Priorización acciones

Tabla 34

Acciones

<b>OBJETIVO GENERAL: Acciones que nos ayuden a identificar qué proceso se debe mejorar frente a la RSE</b>						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Analizar el estado actual de la RSE en la organización	Logística de transporte	Realizar encuestas	2	4	4	10
		Revisión ambiental parque automotor	2	5	4	11
		Colocar puntos de reciclaje	4	3	4	11
Establecer una propuesta de mejoramiento de RSE en la empresa TRIBUTOS COLOMBIA SAS	Administrativas	Fomentar el bienestar de sus colaboradores.	4	4	5	13
		Usar papel reciclable	4	3	4	11
		Capacitar al personal	5	2	4	11
Generar indicadores de RSE que ayuden a	Operativa	Redactar indicadores que ayuden a obtener una sostenibilidad ambiental.	2	4	4	10

controlar y desarrollar una propuesta de mejoramiento	Suministrar información por medio de folletos	3	3	4	10
	Hacer un manual con normas específicas de RSE	4	3	4	11

Nota: Autoría propia

#### 14.7. Matriz de plan de acción

Tabla 35  
Tabla acciones 2

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Analizar el estado actual de la RSE en la organización	Realizar encuestas	Encuestas que ayuden a interpretar qué nivel de cultura tiene las organizaciones en cuanto a RSE, la categoría en la que se encuentra y cuáles son sus problemáticas.	Entidad de control de calidad RSE	18/10/2017	25/10/2017	100.000
	Implementar matrices como la MMGO	El estudio de la matriz MMGO ayuda a establecer estrategias, las cuales ayudan a optimizar los procesos	Entidad de control de calidad RSE	19/10/2017	19/10/2017	N/A
	Colocar puntos de reciclaje	Compra de canecas, botellas biodegradables, reutilización de hoja de papel	Entidad de control de calidad RSE	26/10/2017	09/11/2017	600.000

Establecer una propuesta de mejoramiento de RSE en la empresa TRIBUTOS COLOMBIA SAS	Certificarse en ISO 26000	Contratar a personal autorizado que certifique a la empresa y ofrezca un mejoramiento continuo de acuerdo a la implementación de RSE.	Departamento de RSE de TRIBUTOS COLOMBIA SAS	02/10/2017	02/10/2017	120.000
	Usar papel reciclable	Fomentar el reciclaje de papel para imprimir toda la documentación de la empresa.	Departamento de RSE de TRIBUTOS COLOMBIA SAS	03/10/2017	03/10/2017	200.000
	Capacitar al personal	Contratar a personal capacitado para dar conferencias y cursos de la RSE.	Departamento de RSE de TRIBUTOS COLOMBIA SAS	02/10/2017	09/10/2017	1.500.000
Generar indicadores de RSE que nos ayuden a controlar y desarrollar una propuesta de mejoramiento	Redactar indicadores que nos ayuden a obtener una sostenibilidad ambiental.	Otorgar un espacio para que el personal visualice los indicadores propuestos por la empresa para implementar la RSE en los procesos.	TRIBUTOS COLOMBIA SAS	21/11/2017	30/11/2017	3.000.000
	Suministrar información por medio de folletos	Suministrar folletos a todo el personal de cada área, en donde se evidencie la importancia de aplicar RSE en la empresa.	TRIBUTOS COLOMBIA SAS	06/11/2017	06/11/2017	300.000

	Hacer un manual con normas específicas de RSE	Para ayudar con el medio ambiente y así mismo reciclar, a través de la página de internet de la empresa cada empleado deberá leer un manual virtual.	TRIBUTOS COLOMBIA SAS	06/12/2017	11/12/2017	150.000
--	---	--	-----------------------	------------	------------	---------

Nota: Autoría propia

Tabla 36  
Indicadores

INDICADORES	
COLOCAR PUNTOS DE RECICLAJE	Se sugiere colocar canecas con sus respectivas colores para reciclar:
FOMENTAR EL BIENESTAR DE SUS COLABORADORES	Se sugiere hacer charlas para saber que necesidades tiene el empleado y así a mejorar su trabajo.
USAR PAPEL RECICLABLE.	Al utilizar papael reciclaje ayudarian e n el ahorro de energia, reduccion de materia prima arboles y Se evita que los residuos vayan al vertedero o la incineradora (ecoparque).
CAPACITAR AL PERSONAL	mejorar la la moral de la fuerza de trabajo. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa. Mejora la relación jefes. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
SUMINISTRAR INFORMACIÓN POR MEDIO DE FOLLETOS	Por medio de los folletos pueden informar a todo el personal sobre la responsabilidad que tenemos con el medio ambiente y como podemos ayudar



Para fabricar una tonelada de papel	Madera prima	Consumo de agua	Consumo de energía	Generación de residuos
Papel de fibra virgen, pasta química	3,5 m <sup>3</sup> 14 árboles 2.300 kg	15 m <sup>3</sup>	5.600 kWh 0,4 tep	1.500 kg
Papel reciclado	1.250 t. 400 kg papel virgen	8 m <sup>3</sup>	1.600 kWh 0,15 tep	300 kg



Nota: Autoría propia

## Conclusiones

Se realizó un diagnóstico en todas las áreas a la empresa Tributos Colombia SAS para conocer su estado actual de acuerdo a una estructura de análisis basada en plan de mejoras, y direccionamiento estratégico; se propusieron indicadores de gestión que deben ayudar a medir los planes de mejora establecida.

De acuerdo a los principios de planeación estratégica, la administración de Tributos Colombia SAS sólo se enfoca en la producción y algunos procesos, pero no es suficiente para el crecimiento de la empresa.

Se evidenció pocos controles sobre nivel de crecimiento de la empresa, se tiene un grado muy bajo de publicidad y mercadeo es decir poco reconocimiento en el comercio, también se resalta que la organización se administra de manera tradicional ya que muchos de sus procesos aún son manuales como el manejo de inventarios, ocasionando reproceso.

Como resultado de la evaluación a Tributos Colombia SAS, se determinó que la compañía es competente en el sector de servicios de transporte, es decir en la distribución de medicamentos e instrumentos médicos, en efecto es una empresa líder en su industria.

Con un plan estratégico definido y una herramienta tecnológica, la empresa puede implementar la plataforma estratégica y ser competitiva en el sector que se desenvuelve, posicionándose y enfocándose en su razón de ser, agregando valor a cada uno de sus procesos. Adicionalmente se suministra a los directivos de la empresa herramientas tecnológicas que permitirán efectuar un análisis y seguimiento más oportuno para toma de decisiones.

## **Recomendaciones**

Se hace necesario enfocar la atención en la información, para que la toma de decisiones financieras tenga más asertividad, y su filosofía empresarial se vea sentada sobre su misión, visión y políticas organizacionales.

Se recomienda la compañía incursionar en otros mercados que le permita crecimiento sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo.

A la luz de los resultados obtenidos luego de realizar el trabajo integrador en la empresa Tributos Colombia SAS, se recomienda:

Implementar los planes de mejora propuestos para cada uno de los componentes disciplinares en un tiempo no mayor a seis meses.

Llevar a cabo la medición de los indicadores propuestos y hacer seguimiento periódico de los mismos, garantizando con esto el impacto de los planes de mejora propuestos.

## Referencias

- Acevedo J, Zarate R, y Garzón W, (2013), *Estatus jurídico de la responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia*" Autor: Acevedo-Guerrero, Javier Alejandro; Zárate-Rueda, Ruth; Garzón-Ruiz, Willian Fernando, en *Dikaion* 22-2 (2013), pp.303-332. <http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490>.
- Aldeanueva, B. (2011) *Alcance y significado de la responsabilidad social corporativa y la ética en la empresa actual*.
- ANDI, A. N. (ENERO de 2017). ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017.pdf. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017.pdf: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>
- Arias, F(2006). *En El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion.
- Autopia propia con guía de la web*. (s.f). <http://noticias.universia.edu.ve/en-portada/noticia/2013/09/04/1047166/hacer-introduccion.html>.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona.
- Chandler, A. D. (1962). eumed. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>

Collage, D. (28 de Enero de 2010). Gestipolis. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestipolis: [http://www.gestipolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/como\\_hacer\\_una\\_introducción](http://www.gestipolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/como_hacer_una_introducción)

DANE, D. A. (01 de JUNO de 2016). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) - DANE*. Recuperado el 13 de ABRIL de 2017, de Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) - DANE:[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/enda/ena/2015/boletin\\_ena\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuaria/enda/ena/2015/boletin_ena_2015.pdf)

*Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>

DINERO, R. (05 de ABRIL de 2017). Alimentos: *Noticias económicas de Alimentos - Dinero.com*. Recuperado el 12 de ABRIL de 2017, de Alimentos: Noticias económicas de Alimentos - Dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-en-el-mes-de-marzo-de-2017/243754>

Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>

EAN (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: MMGO*. Autores: Rafael Ignacio Pérez Uribe, Mauricio Nieto Potes, Andrés Velásquez Contreras, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón Gaitán, Hugo Alfonso Vargas, Nury Zaride Hazmine Alfonso Ávila, Nancy Patricia Calixto Sandoval, Alexis Rodríguez, Mery Rocío Palacio Saldarria. Editorial. Universidad EAN . **ISBN:** 9789588153612

Educar. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

GOOGLE. (2017). GOOGLE MAPS. Recuperado el 16 de ABRIL de 2017, de [/www.google.com/maps/d/viewer?ll=4.543119004683662%2C-](http://www.google.com/maps/d/viewer?ll=4.543119004683662%2C-)

74.2504070481844&spn=0.004321%2C0.008256&msa=0&mid=1j-1UFjrPobrTx9weGs3SUL5SUyI&z=16

Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*,. St. Paul : West Pub. Co.

Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*.  
Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia.

Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en bogotá Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Retrieved from <https://search-proquest.com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/1681269447?accountid=25548>

Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: [http://www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa)

Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de [www.academia.edu](http://www.academia.edu):  
[http://www.academia.edu/5236217/MODELO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_EL\\_CONCEPTO](http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO)

Planeacion a largo plazo. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, *de Modulo de Induccion a la Competencia*: [www.arcencielmex.com](http://www.arcencielmex.com)

Robledo-Ardila, C., & Ríos-Molina, C. (2013). *La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia/Internationalisation as an explicit objective in the declared vision and mission of the 500 largest companies in colombia*. *Ad-Minister*, (22), 33-50. Retrieved from <https://search-proquest-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/1506148028?accountid=25548>

### Lista de tablas

Tabla 1. Formulación del problema.....	13
Tabla 2. Marco conceptual.....	20
Tabla 3. Marco legal.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4. Etapas de la investigación.....	23
Tabla 5. Informe integral MMGO .....	27
Tabla 6. Matriz DOFA.....	29
Tabla 7. Evaluación de la misión.....	31
Tabla 8. Factores políticos.....	34
Tabla 9. Factores económicos, sociales y tecnológicos.....	35
Tabla 10. Factores ambientales, legales.....	36
Tabla 11. Aspectos positivos / negativos.....	36
Tabla 12. Matriz Mefe .....	38
Tabla 13. Análisis competencia.....	39
Tabla 14. Matriz análisis fuerzas Porter .....	41
Tabla 15. Matriz de competitividad.....	42
Tabla 16. Propuesta de mejora.....	43
Tabla 17. Indicadores.....	44
Tabla 18. Índices de productividad.....	52
Tabla 19. Índices financieros .....	54
Tabla 20. Relación costos .....	55
Tabla 21. Estado de resultados.....	59
Tabla 22. Propuesta de mejora.....	62
Tabla 23. Contextualización del conflicto .....	65
Tabla 24. Propuesta de mejora.....	66
Tabla 25. Indicadores de negociación del conflicto.....	67
Tabla 26. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística.....	69
Tabla 27. Indicadores de gestión .....	70
Tabla 28. Perfil competitivo .....	73
Tabla 29. Propuesta de mejora.....	73

Tabla 30. Propuesta de mejora.....	79
Tabla 31. Matriz puntos fuertes y débiles.....	80
Tabla 32. Matriz grupos de interés .....	81
Tabla 33. Acciones.....	82
Tabla 35. Indicadores.....	86

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa.....	25
Figura 2. Vehículo de carga .....	26
Figura 3. Instalaciones internas.....	26
Figura 4. Informe integral MMGO. ....	30
Figura 5. Gestión humana .....	32
Figura 6. Gestión humana .....	46
Figura 7. Relación estado financiero .....	51
Figura 8. Índices de productividad.....	53
Figura 9. Razones.....	55
Figura 10. Punto de equilibrio .....	55
Figura 11. Estado resultados diciembre 2016 .....	59
Figura 12. Estado de resultados diciembre 2015 .....	60
Figura 13. Gestión financiera MMGO.....	61
Figura 14. Cultura organizacional.....	65
Figura 15. Gestión de operaciones y logística MMGO. ....	68
Figura 16. Gestión de mercados.....	71
Figura 17. Indicadores de gestión. ....	74
Figura 18. Matriz MMGO.....	76