

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA

CANTE ORTIZ JEISSON GERMAN
MEJIA LOZANO ANDRES FERNANDO
SEGURA SANCHEZ LEIDY JULIETH

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

2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA

CANTE ORTIZ JEISSON GERMAN
MEJIA LOZANO ANDRES FERNANDO
SEGURA SANCHEZ LEIDY JULIETH

Asesor del Trabajo
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

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

Andres Mejia

El presente proyecto integrador es dedicado primeramente a Dios y a mi madre por apoyarme siempre en todos mis proyectos.

Leidy J. Segura

A Dios, por haberme dado la vida y a mis padres por estar siempre a mi lado, por apoyarme en mis estudios, todo lo que soy ahora es gracias a ellos.

Jeisson German Cante

Este proyecto de grado está dedicado a mi hijo Matías por ser mi fuente de motivación e inspiración para sacar adelante mis carreras como profesional y así poder trabajar en pro de una mejor vida, la lucha de nuestros ideales y tener tranquilidad sobre su futuro.

Agradecimientos

Agradecemos a todos los docentes que acompañaron este proceso y pusieron su granito de arena para que fuese posible, especialmente a la docente Zulma Avellaneda quien estuvo acompañándonos durante todo el proceso. Andres Mejia.

Agradecemos al señor Rodrigo García por confiar en nosotros y permitirnos utilizar la empresa como objeto de estudio para diseñar un plan estratégico de mejora, y a mis padres por ser un apoyo incondicional en todos mis proyectos. Leidy Segura.

Agradecemos a Dios por las oportunidades brindadas y orientadas a ser mejores profesionales, también agradezco enormemente el apoyo de Xiomara Mejía, una persona clave en mi desarrollo como profesional, incondicionalmente ha creído en mi proyecto de vida y en ningún momento lo desconoceré.

No puedo dejar de lado a mis padres que siempre me han apoyado, desde que fui niño siempre han estado ahí, pendientes de mi desarrollo como persona, gracias a ellos por inculcarme los valores suficientes que enriquecieron mi alma y cada día me hacen mejor persona. Jeisson Cante

Resumen

La empresa Hammerhead Sucursal Colombia es una sucursal de la Multinacional Decowraps, dedicada a la fabricación y comercialización de láminas en cartón corrugado para la protección de flores, donde sus principales clientes son comercializadoras internacionales y floricultoras colombianas, como meta principal se busca ofrecer productos con los más altos estándares de calidad y competitividad en pro de la satisfacción total de las necesidades de los clientes.

La presente investigación tiene como fin realizar un diagnóstico de la compañía a través de herramientas diseñadas para el análisis de aspectos internos y externos que comprenden una empresa, con el objetivo de proponer un plan de acción para el mejoramiento continuo de la organización.

El proyecto abarca diferentes áreas de estudio que permiten conocer la organización desde diferentes aspectos y se divide en dos capítulos, componente investigativo y componente disciplinar, el primero se compone de pregunta problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico y contextualización de la empresa, el segundo es el componente disciplinar en él se encuentra el análisis de las diferentes áreas de estudio, se toman como referencias diferentes autores como Idalberto Chiavenato y Michael Porter, quienes dan gran importancia a la planeación estratégica, es por ello que la propuesta de mejora planteada en esta investigación tiene bases sólidas, las cuales contribuirán con el desarrollo y crecimiento de la compañía en estudio.

El plan de acción se diseña en pro de la mejora continua de Hammerhead, brindando apoyo a la gerencia para la toma de decisiones más asertivas y una mejor administración del negocio, siempre en la búsqueda de ser más competitivos y reconocidos en el mercado.

Contenido

Introducción	10
Capítulo 1: Componente investigativo	12
1.Tema de investigación	12
2.Problema de investigación	14
2.1 Enunciado del problema	14
2.2 Formulación del problema	15
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo general	17
3.2 Objetivos específicos	17
4. Justificación	18
5. Marco de referencia	20
5.1 Marco teórico	20
5.2 Marco conceptual	26
5.3 Marco histórico	28
5.4 Marco legal	28
6. Marco metodológico	32
6.1 Tipo de investigación	32
6.2 Población y muestra	33
6.2.1 Método de Muestreo.	33
6.3 Diseño Instrumental	33
6.4 Instrumentos aplicados para la recolección y análisis	33
6.5 Fuentes de Información	34
7.Conceptualización de la empresa	36
7.1 Razón social	36
7.2 Objeto social	36
7.3 Ubicación e instalaciones	37
8. Gestión estratégica	38
8.1 Diagnóstico	40
8.1.1 Análisis DOFA empresa HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA.	40
8.2 Propuesta de Mejora	44

8.3 Indicadores	47
9.0 Entorno económico y competitividad	48
9.1 Indicadores económicos	48
9.2 Análisis sectorial	51
9.3 Propuesta de mejora Entorno Económico	63
9.4 Indicadores Entorno Económico	66
10. Gestión del talento humano	67
10.1 Diagnóstico	68
10.2 Propuesta de mejora	69
10.3 Análisis de la encuesta	74
10.4 Objetivos	76
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	77
11.1 Código del buen gobierno	78
11.2 Diagnóstico	84
11.3 Propuesta de mejora	85
11.4 Indicadores	90
12.0 Gestión financiera.	91
12.1 Diagnóstico	91
12.2 Análisis de los estados financieros	98
12.2.1 Análisis balance general.	99
12.2.2 Análisis de rentabilidad.	100
12.2.3 Análisis endeudamiento.	101
12.3 Propuesta de mejora	101
12.4 Indicadores	105
13. Gestión de mercado	106
13.1 Diagnóstico	106
13.1.1 Fase de antecedentes:	106
13.1.2 Contextualización de La empresa	107
13.2 Propuesta de mejora	109
14. Negociación y manejo de conflictos	113
14.1 Diagnóstico	113

14.1.1 Análisis de la encuesta de Clima Organizacional.	116
14.2 Propuesta de mejora	118
14.3 Indicadores	121
15.Gestión de operaciones y logística	123
15.1 Diagnóstico	123
15.2 Propuesta de mejora	125
15.3 Indicadores	127
Cronograma y Presupuesto	128
Conclusiones	143
Recomendaciones	145
Referencias	152
Lista de ilustraciones	147
Lista de Gráficos	148
Lista de tablas	149
Lista de anexos	150
Anexos	151

Introducción

El sector floricultor colombiano a lo largo de las últimas décadas ha contribuido con el desarrollo económico y social del país generando un alto índice de empleo, esta actividad ha tenido avances muy importantes en cuanto a calidad y competitividad en el mercado, haciendo así de las flores colombianas un producto altamente demandado en todo el mundo, de este mercado se desprenden una serie de actividades secundarias que complementan el producto final, el principal es el tipo de capuchón/empaque, este da un valor agregado en la presentación de las flores, a su vez las protege y conserva.

En Colombia, podemos encontrar gran cantidad de compañías multinacionales dedicadas a la elaboración de capuchones, esto gracias a la alta producción de flores. Estas compañías poseen tecnología que les permite competir a grandes escalas en mercados internacionales.

La realización de los empaques o capuchones consiste en transformar materias primas como cartón, papel y plástico en artículos que no solamente protegen las flores sino ofrecen un toque de elegancia a las mismas.

La empresa Hammerhead Sucursal Colombia es una sucursal de la Multinacional Decowraps, dedicada a la fabricación y comercialización de láminas en cartón corrugado para la protección de flores, donde sus principales clientes son comercializadoras internacionales y floricultoras colombianas, como meta principal se busca ofrecer productos con los más altos estándares de calidad y competitividad en pro de la satisfacción total de las necesidades de los clientes.

El proyecto realizado a esta compañía se divide en dos capítulos, componente investigativo y componente disciplinar, el primero se compone de pregunta problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico y contextualización de la empresa.

El segundo es el componente disciplinar en él se encuentran diferentes áreas de estudio y análisis, gestión estratégica, entorno económico y competitivo, gestión de talento humano, responsabilidad social empresarial, gestión financiera, gestión de mercado, negociación y manejo de conflictos y gestión de operaciones de logística, cada una de ellas está compuesta por la matriz MMGO, y una propuesta de mejoramiento con sus respectivos indicadores.

La presente investigación tiene como fin realizar un diagnóstico de la compañía a través de herramientas diseñadas para el análisis de aspectos internos y externos. Para esta investigación se emplean las siguientes matrices de evaluación organizacional MMGO, PESTEL, MEFE, MPC.

Este estudio se realiza con el fin de determinar los aspectos que se deben mejorar y las fortalezas que se deben explotar, se pretende diseñar una propuesta de mejora teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante la especialización, para que Hammerhead pueda aplicarla con el fin de mejorar sus procesos y procedimientos, dando así los resultados esperados de este trabajo, y beneficios para la empresa al aplicar esta propuesta.

Capítulo 1: Componente investigativo

1. Tema de investigación

Hammerhead Sucursal Colombia es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de láminas protectoras para flores en cartón corrugado, teniendo como principal nicho de mercado el sector floricultor.

A comienzo de los años 90, Colombia experimentó grandes cambios dando lugar a una apertura económica, con la capacidad de incursionar en los mercados de cualquier parte del mundo, logrando que las empresas generen productos de alta calidad y competitividad, de esta manera mejora la producción y los procesos internos, ingresando al extenso mundo de la globalización. Las compañías productoras de papel y cartón que interactúan con el sector floricultor tienen la capacidad de buscar nuevos mercados, generando la posibilidad de evolucionar y crecer a lo largo del tiempo.

El sector papelerero es uno de los principales actores en la globalización y expansión de mercados, contribuye en la economía nacional, en temas ambientales y sociales, en un informe de (Smurfitkappa.vom, s.f.). hacen la siguiente afirmación. “la industria papelera colombiana represento el 4.2 % del PIB industrial y apporto USD 862 millones al PIB nacional en 2015. La producción de pulpa, papel y cartón generó 15.210 empleos directos remunerados durante 2015, de los cuales el 84% fueron permanentes y el 15 % restantes, temporales”

El sector floricultor colombiano a lo largo de las últimas décadas ha contribuido con el desarrollo económico y social del país, con un alto índice de generación de empleo, esta actividad ha tenido avances muy importantes en cuando a calidad y competitividad en el exterior haciendo así las flores colombianas un producto altamente demandado por los países, de este mercado se desprenden una serie de actividades secundarias que complementan el producto final, el principal de ellos es el empaque o capuchón como es llamado.

Este proyecto considera la planeación estratégica como factor fundamental en la propuesta de mejoramiento para HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA, hoy en día los negocios y las organizaciones, deben generar diariamente estrategias que contribuyan para estar a la vanguardia y a la calidad exigida por el mercado, teniendo como pilar la creatividad, la innovación y factores diferenciales que les permitan competir en mercados globales, disminuyendo la incertidumbre sobre su sostenibilidad y duración a largo plazo, según Peter Ferdinand Drucker la mejor manera de predecir el futuro es crearlo.

2. Problema de investigación

2.1 Enunciado del problema

La compañía HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA ha presentado en el último año un alarmante crecimiento en sus costos y una disminución en la utilidad. Esto es consecuencia de la falta de análisis en los costos. En el año 2015, la utilidad bruta fue del 40% y para el año 2016 fue del 29%, generando incertidumbre sobre el futuro de la organización.

En el año 2016, la compañía decidió arrendar una bodega para lograr control y autonomía en sus inventarios y así poder trasladar la planta productiva, sin embargo, los años anteriores tenían sus activos en la bodega de una compañía filial, quien asumía la mayor cantidad de gastos de los servicios públicos, es decir que los estados financieros suministrados anteriormente no estaban reflejando la realidad económica de la empresa, el personal del área de ventas está conformado por una persona, lo que conlleva a que los clientes nuevos sean muy pocos, logrando dependencia de los actuales; el precio de venta es uno de los más altos del mercado, la maquinaria principal está siendo subutilizada puesto que funciona solo dos días a la semana.

Si estas variables persisten y no hay algún propósito para mejorarlas, la empresa podría estar en una difícil situación financiera, puesto que su solvencia económica se verá comprometida, y las consecuencias ya están siendo notorias en sus estados financieros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone realizar un análisis interno y externo para conocer el estado actual de la compañía y diseñar una serie de estrategias en donde intervienen todas las áreas de la empresa.

Se recomienda a la administración de la compañía implementar el área de costos para elaborar los procesos y procedimientos adecuados, permitiendo a la organización un nivel de competitividad más alto y de esta manera aumentar los índices de productividad, la búsqueda de nuevos clientes, crecimiento en ventas y un mejor posicionamiento a nivel mundial.

2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa
HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA?

Tabla 1

Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA?

SÍNTOMAS

- Subutilización de la maquinaria
- Dependencia económica de la casa Matriz
- El margen de costos está muy alto
- No hay generación de nuevos clientes
- No existe una misión y una visión clara.

CAUSAS

- Una de las Inter compañías estaba asumiendo la mayoría de los gastos de la empresa
- No existe un departamento de costos
- Poco personal de ventas
- La Misión y la visión existentes se diseñaron por la exigencia de la norma de calidad.

PRONÓSTICO

- Se está sumiendo un gasto innecesario
- No se está reflejando el costo real de la compañía
- Se puede estar vendiendo la mercancía a un precio muy bajo y a futuro generar perdidas
- Las ventas son siempre a los mismos clientes
- Los empleados no tienen claro los objetivos de la empresa por lo tanto no actúan en común al mismo.

CONTROL AL PRONÓSTICO

Se hace necesario realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa y de esta manera poder diseñar estrategias para su mejoramiento.

Nota: Autoría propia

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar procesos de mejoramiento en la empresa
HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA

3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar propuestas de mejoramiento en la empresa HAMMERHEAD SUCURSAL
COLOMBIA.

Establecer indicadores de control para medición de las propuestas de mejoramiento

4 Justificación

Hammerhead Sucursal Colombia es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de laminas para la protección de las flores en cartón corrugado, teniendo como principal nicho de mercado el sector floricultor.

La industria papelera colombiana representó el 4.2 % de PIB industrial y aportó USD 862 millones al PIB nacional en 2015. La producción de pulpa, papel y cartón generó 15.210 empleos directos remunerados durante 2015, de los cuales el 84 % fueron permanentes y el 15 % restante, temporales.

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de los conceptos de la gestión estratégica “Es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación”. Mejorar los procesos internos de la compañía HAMMERHEAD SUCURAL COLOMBIA, contribuyendo a que el empresario pueda tomar decisiones que tengan un impacto positivo en la organización, esto permitirá también que la compañía en cuestión pueda adaptarse a los cambios que ha tenido el último siglo en cuanto a la administración de una empresa (Gestionadministracion.com, s.f.). Estos conceptos permiten encontrar explicaciones a situaciones de la organización como ventas, margen del costo, rotación del personal, rotación de inventarios, y también a situaciones externas como el mercadeo, la competencia, y el PIB.

En la presente investigación se aplica una metodología de tipo cualitativo, donde para lograr los objetivos de estudio se acude al empleo de matrices estratégicas que permiten una visión general de la compañía, estas matrices conceptualizan el manejo que se está dando en la empresa actualmente e identifican los aspectos que se deben mejorar para lograr una mejor gestión en los procesos, se tienen en cuenta conceptos de la gestión estratégica del autor David Chiavenato; de esta forma los resultados del proyecto se apoyan con técnicas e instrumentos de investigación usados en el medio.

Este proyecto se realiza con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización y contribuir con el desarrollo empresarial de la compañía HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA. De esta forma el empresario tendrá una herramienta que le ayudará a tomar decisiones teniendo una visión de la organización diferente a la que tiene actualmente y lograr un proceso de mejoramiento continuo en cada una de las áreas que conforman la empresa. Tiene como fin contribuir con el desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa Hammerhead Sucursal Colombia, adicionalmente la investigación podrá ser consultada y referenciada por terceros para futuros proyectos de grado similares.

Por otra parte, la investigación se realiza para dar cumplimiento con las directrices establecidas por la Universitaria Agustiniense como requisito para optar al título de especialistas en gerencia de empresas.

5 Marco de referencia

La globalización día a día hace que las empresas se vean obligadas a estar a la vanguardia de los mercados, esto trae consigo la búsqueda de caminos que les permitan encontrar la innovación y el mejoramiento de la calidad de sus organizaciones. Una organización que no genere estrategias estará bajo la oscuridad y la incertidumbre sobre su futuro en el mercado. La conceptualización de la empresa se establece mediante un marco de referencia el cual se segmenta de la siguiente manera, marco teórico, conceptual, histórico y legal, para revelar la información más representativa dentro de su campo de estudio.

5.1 Marco teórico

El estudio está basado en la recolección de información de la organización Hammerhead a través de distintas herramientas utilizadas para el diagnóstico y análisis de la situación actual de la compañía, que permiten determinar fortalezas y debilidades tanto internas como externas, esta investigación se encuentra fundamentada en la utilización de la matriz MMGO donde se realiza un diagnóstico detallado con el objetivo de identificar las actividades que se deben ejecutar en pro del mejoramiento de la empresa, definiendo así factores que requieren mayor prioridad de atención y rutas de cambio por las que se deben optar para optimizar el funcionamiento de la compañía.

Este proyecto tiene como fin aplicar todos los conocimientos ofrecidos por los autores que a lo largo de las últimas décadas se han encargado de definir, estudiar y analizar la Planeación estratégica, se tomara como base Idalberto Chiavenato quien decía que “la Planeación Estratégica es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados”

La planeación estratégica es la ciencia que se encarga de pronosticar el futuro de una organización basada en un estudio detallado de los factores internos y externos que la rodean, busca generar planes que le permitan a la compañía disminuir riesgos en la toma de decisiones,

debe tener como pilar los objetivos, metas y propósitos de la empresa integrando su funcionamiento, se divide en tres etapas, la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación se compone de la creación de una misión y visión, donde se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas de una organización. En esta etapa se establecen objetivos y se crean estrategias para enfrentar las amenazas, aprovechar las oportunidades, y dar fuerza a las fortalezas de la organización. En este paso se generan múltiples estrategias y se elige la más favorable con el fin de obtener beneficios de ella.

La implementación de la estrategia es conocida como la etapa de acción de la planeación estratégica, en esta fase trabaja la organización en conjunto para poner en funcionamiento todas las estrategias planteadas en el mejoramiento de la organización, para que esta etapa sea exitosa debe existir total coordinación desde las áreas operativas hasta las áreas estratégicas de la empresa. El principal reto de este ciclo es lograr el compromiso y dedicación de todos los colaboradores hacia un mismo fin, la idea es generar motivación y sentido de pertenencia hacia los empleados.

La etapa final de la planeación estratégica es conocida como la evaluación de la estrategia. Es el momento donde se sabe si las estrategias fueron o no exitosas, en caso de no tener éxito se replantean en búsqueda de mejorar las falencias ya detectadas y lograr el cumplimiento de los objetivos.

La estrategia es el camino mediante el cual las organizaciones buscan disminuir los riesgos, prediciendo las consecuencias que se pueden dar por causa de malas decisiones, esto debe involucrar a toda la organización y se debe elegir la mejor estrategia para llegar al mejor resultado, la planeación nos permite proyectar el futuro de la organización, trazar metas, diseñar procedimientos de mejora, calcular la inversión que deben realizar para emprender un nuevo rumbo, posibilita la evaluación de resultados obtenidos para que el estratega tome decisiones y genere estrategias para la organización, siempre en pro de estar a la vanguardia y mejorar los procedimientos de la misma.

Para Andrews “Estrategia organizacional” es “el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que general el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucra la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las

aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés” (Andrews, 1987).

La estrategia es el propósito por cumplir de las organizaciones, una estrategia bien formulada permite competir en el mercado por los mismos clientes proveedores y lograr vencerlos es el mejor resultado esperado. El concepto de estrategia no es nuevo viene desde los inicios de la humanidad donde las necesidades humanas hicieron que el hombre buscara su alimento, su resguardo y la supervivencia de sus tribus, hoy en día denominadas familias para nosotros.

Luego de ello por la búsqueda de los mismos recursos, empezó a dividirse la humanidad dando comienzo a conflictos y guerras donde cada grupo para encontrar la forma de preservar la vida debía generar diversas estrategias para vencer el enemigo.

La estrategia llegó a la sociedad civilizada, siempre en la búsqueda de obtener mejores resultados que los demás compitiendo por los mismos recursos físicos, humanos, sociales, económicos según el campo en el que se desarrolle. Hoy en día es de vital importancia para las organizaciones generar mecanismos que les permitan tener un plus en la ejecución de sus proyectos, tener un plan de acción, tener claridad frente a los siguientes interrogantes, ¿cómo?, ¿cuándo? ¿Para qué? Y ¿por qué?, esto disminuye la incertidumbre y genera confianza y precisión en lo que se quiere realizar.

Esto trajo consigo el concepto que se conoce como competencia lo que hace que todos los mercados quieran ser más competitivos frente al mundo, es una batalla constante con la globalización y el crecimiento a gran escala que se viene presentando a lo largo de las últimas décadas, eso sin pensar en lo que viene a corto y largo plazo.

El análisis a la organización HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA se realiza en diferentes áreas que se mencionan a continuación y tiene su espacio de recopilación análisis y evaluación de la información. Adicionalmente se genera una propuesta de mejoramiento que tendrá como fin la mejora y evolución de los procesos estratégicos, administrativos, productivos, sociales, comerciales y financieros de la compañía, esperando dar los mejores resultados y obteniendo la mejor satisfacción del buen trabajo realizado.

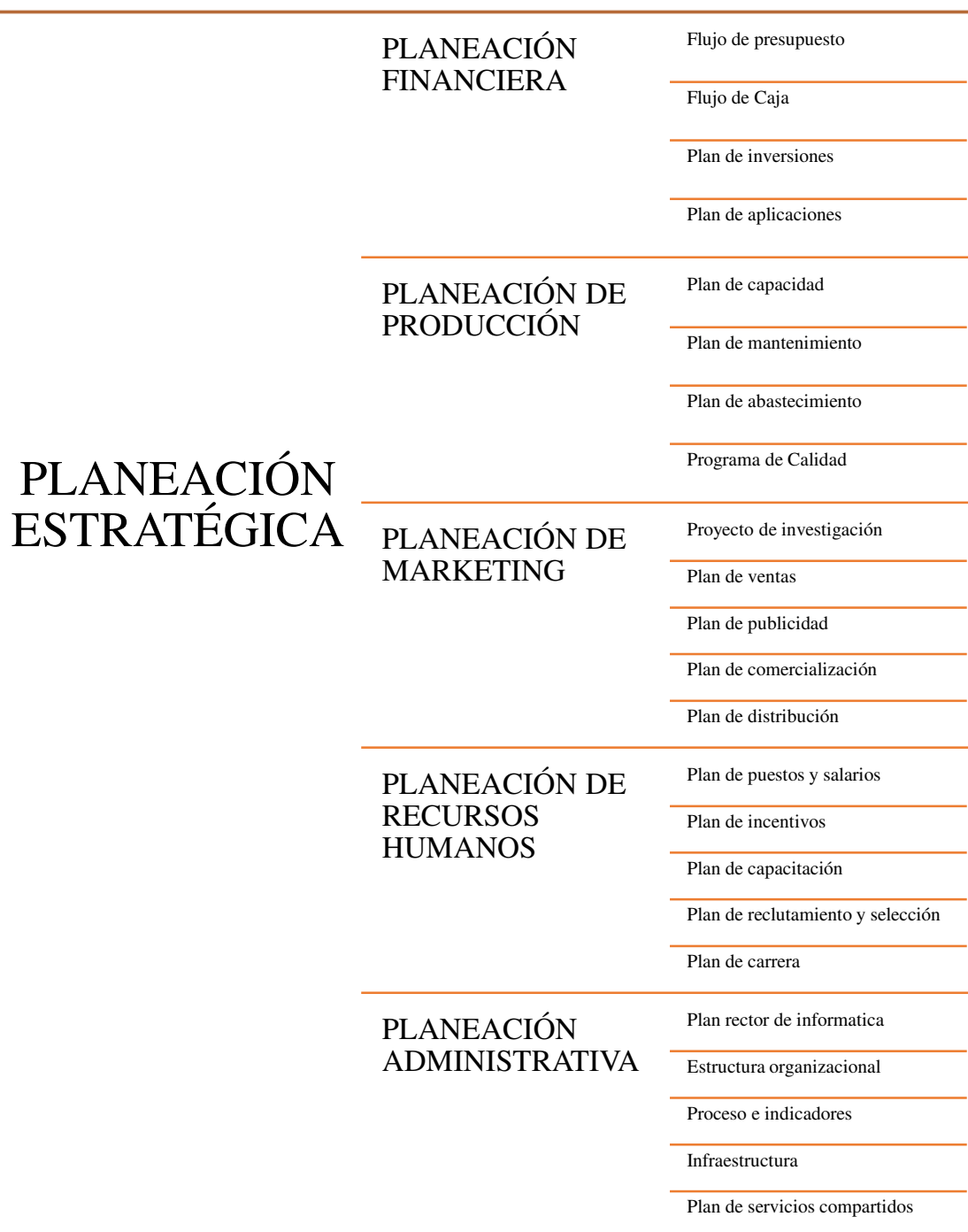
Los campos en los que será basado este proyecto son los siguientes, Gestión Estratégica, Entorno Económico y Competitividad, Gestión del Talento Humano Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo, Gestión Financiera, Gestión de Mercado, Negociación y manejo de Conflictos Gestión de Operaciones y Logística.

Bajo estos aspectos se pretende establecer indicadores que permitan medir y conocer la actualidad de la organización, así como también permitirá medir los resultados esperados y alcanzados de este proyecto.

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino el futuro de las decisiones presentes” (Drucker, 2008).

Ilustración 1. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipos.

La siguiente ilustración refleja el proceso de planeación estratégica en las áreas vitales de la organización, y las actividades o planes que se debe hacer en cada una de ellas.



(Chiavenato, Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones)

Hoy en día, ningún ser humano inicia un proyecto sin tener un plan, una meta, un objetivo, un destino, las estrategias están en todo lo que se ve, se oye y se siente, cada paso, cada carretera, cada medio donde quiera que nos lleve fue planeado por alguien inclusive la misma vida la cual en las sagradas escrituras nos dice que todos somos un plan de Dios y tenemos un objetivo aquí en la tierra para lo cual debemos generar estrategias.

Se analiza la organización HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA teniendo en cuenta en las distintas matrices que permiten conocer el comportamiento del entorno interno y externo de la organización las cuales son relacionadas a continuación:

MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones), es una herramienta tecnológica que se compone de matrices en Excel, donde se ingresan puntajes, dando como resultado la situación actual de cualquier organización, y las rutas que se deben tomar para el mejoramiento continuo.

DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es un modelo que emplean las compañías con la finalidad de identificar los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos, con el propósito de explotar las fortalezas, tener claras las oportunidades, mitigar las amenazas y combatir las debilidades.

MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), es un instrumento de evaluación de factores externos como, políticos, sociales, culturales, ambientales y económicos, que sirve para cuantificar los elementos que afectan o benefician la organización.

MPC (Matriz de perfil competitivo), esta matriz identifica las posiciones de la organización con respecto a la competencia inmediata, dentro de ella se analizan la participación en el mercado, competitividad, calidad, y precio del bien o servicio ofertado.

PESTEL, es una herramienta empleada para esquematizar los aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, que impactan de alguna manera el desarrollo de la empresa.

CINCO FUERZAS DE PORTER, mediante este análisis se busca establecer las ventajas y desventajas de cinco factores primordiales para las compañías, la rivalidad entre competidores, la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

5.2 Marco conceptual

La dirección estratégica le permite a la empresas planear y mantener una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones manteniéndose así en el mercado, generando mayor calidad en los bienes y servicios ofrecidos, como se está compitiendo por el mismo mercado, la organización debe ser muy precisa en los objetivos planteados y los medios utilizados para ellos, ya que la demanda es muy sensible y puede llegar a alejarse por diversos factores dando paso libre a la competencia a tomar partido de ello.

Diversos pensadores se han encargado de generar conocimiento y establecer pautas que permiten conocer a fondo como planear una gestión estratégica, la cual es definida como un arte, una ciencia y una solución a todos los problemas de las organizaciones, esto no es nuevo, nace con la revolución industrial a partir del siglo XVIII, con ella surge la competencia por los mercados, la cual apresura la aparición de estrategias para competir y lograr ganar más mercado.

En la siguiente tabla se abordará la gestión estratégica, desde lo planteado por algunos autores que a lo largo de su investigación han plasmado sus conceptos sobre la planeación estratégica, lo que permite conocer este campo de estudio como una ciencia que brinda directrices para la dirección de las organizaciones

Tabla 2

Marco conceptual

Categoría Teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
Gestión Estratégica	<p>Para (Fred David, 2003), la gestión estratégica El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr los 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.</p>	<p>La planeación estratégica se entiende como el arte abarca el análisis de todas las áreas de la organización, por ello debe existir total coordinación entre ellas. Tener unos propósitos claros adonde se quiera llegar, esto es estipulado mediante la misión y la visión de la empresa, factores fundamentales para saber adónde se quiere llegar y cuál es el camino para lograrlo.</p>
	<p>Para (Chiavenato) La dirección estratégica es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia, es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no solo pensar antes de actuar.</p>	
	<p>Para (Michael Porter), la administración estratégica es el factor que hace única a una organización, obteniendo así una ventaja competitiva, el principal objetivo es desarrollarla de la manera correcta es buscar una forma distinta de competir, lo que le genera valor a la organización.</p>	

Nota: Autoría propia

La tabla anterior determina la gran importancia que tiene la planeación estratégica para las organizaciones y para este proyecto ya que él es pilar de conocimiento de donde se debe partir y adonde se debe llegar, es muy útil contar con la información de estos pensadores y todos los trabajos experimentales que se realizaron para llegar a determinar cuáles son los pasos que hay que seguir para tener una planeación estratégica que permita lograr los objetivos deseados.

5.3 Marco histórico

Se pueden empezar a ver los primeros ejemplos de estrategia en el ámbito político-militar donde forjaban guerras, cada bando debía generar su estrategia para derrotar al rival y conseguir la victoria, tal cual como lo dice el libro El Arte de la Guerra de Sun Tzu fue escrito hace más de 2500 años , “La guerra es de vital importancia para el estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio: es forzoso manejarla bien”, políticamente los gobernantes deben generar estrategias para lograr llegar a ocupar cargos y posiciones importantes bajo la democracia el cual consiste en conseguir la mayor cantidad de votos de una determinada población, pero ello sin un plan de acción sin unas ideas es imposible.

Luego llega la época de la revolución industrial en el siglo XVIII donde nacieron las primeras industrias y con ello aparece el significado de competencia, de allí empezaron a nacer pensadores importantes para la planeación estratégica como lo son: John Keynes (5 de junio de 1883 – 21 de abril de 1946), Peter Drucker (19 de noviembre de 1909 – 11 de noviembre de 2005), Idalberto Chiavenato (1936 Sao Paulo), Fred R David y Michael Porter.

Los autores anteriormente mencionados han escrito varios libros muy importantes en el estudio de la planeación estratégica, gracias a estos aportes hoy en día conocemos todo sobre esta ciencia y las organizaciones has crecido tan aceleradamente, debido a que la academia a formado a múltiples pensadores y forjadores del conocimiento, creando así empresas capaces de perdurar y crecer a lo largo del tiempo.

5.4 Marco legal

La organización Hammerhead Sucursal Colombia se encuentra legalmente vinculada a normas, leyes y reglamentos dados en los diferentes aspectos dentro de los que se destacan el ámbito geográfico, por la ubicación dentro de zona franca, ambiental por las leyes que protegen la conservación del medio ambiente, de calidad por las normas establecidas por el ICONTEC, (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación) y de Precios de transferencia por ser una sucursal de una sociedad extranjera.

Tabla 3

Marco Legal

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación
Decreto 2147 diciembre del 2016	Toda la Normatividad	<p>*La empresa por haber sido constituida en el año 2010, tiene un compromiso de inversión con la zona franca, en donde debe realizar un reporte trimestral informando los activos comprados, la generación de empleo y el área construida.</p> <p>*La norma regula todas las operaciones que realiza la compañía.</p>
Norma Técnica Colombiana 6019 (ICONTEC)t	Toda la norma, 23 de septiembre de 2015.	<p>*Etiquetas Ambientales tipo 1.</p> <p>* Sello ambiental colombiano (SAC)</p> <p>*Criterios ambientales para la pulpa, papel, cartón y productos derivados.</p> <p>*Gestión de proveedores,</p> <p>a) Dar prioridad a los proveedores que demuestren su compromiso con la protección del medio ambiente.</p> <p>b) Verificar la idoneidad y la legalidad de los proveedores que se contrata</p>

Norma Técnica Colombiana 6038 (ICONTEC)	Toda la norma, 11 de diciembre de 2013.	<p>*Etiquetas ambientales tipo 1.</p> <p>*Sello ambiental colombiano (SAC)</p> <p>-El producto debe hacer un uso sostenible de los recursos naturales que emplea como materia prima o insumo.</p> <p>-El producto debe minimizar el uso de materias primas nocivas para el ambiente.</p> <p>-Los procesos de producción o de prestación de los servicios deben utilizar menos cantidad de energía, o hacer uso de fuentes de energía renovables.</p> <p>-El producto debe contener materiales de empaque reciclables.</p> <p>-El producto debe ser fabricado o el servicio debe prestarse haciendo uso de tecnologías limpias o generando un menor impacto relativo sobre el ambiente.</p>
Decreto 3026/2013	Artículo 11,12 y 13	Por ser una sucursal extranjera, la empresa está obligada a llevar un estudio de atribución de renta para soportar su contabilidad.
ISO 9001 (INCONTEC)		

	Toda la norma, versión 2008	La empresa anualmente debe renovar la certificación, donde indica que cumple con los requerimientos de calidad establecidos.
Nota: Autoría Propia		

Aunque estas últimas sean de carácter voluntario hoy en día es indispensable cumplirlas para certificarse en procesos de calidad y obtener certificación en los procesos implementados dentro de las organizaciones, son un plus al momento de competir en un mercado ya que visualmente es atractivo para los clientes adquirir sus bienes y servicios con compañías que cumplen los estándares de calidad internacional.

6 Marco metodológico

6.1 Tipo de investigación

En la presente investigación la metodología que se aplica es de tipo cualitativo y descriptivo con enfoque de estudio de caso, entendido como el análisis que se realiza a un sujeto específico mediante una investigación, el propósito principal de este estudio es caracterizar la compañía Hammerhead en un proceso que consta de tres etapas definidas así:

1. Observación: la que se entiende como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en propósitos definidos generalmente por medio de una conjetura que deseamos confirmar.

2. Descripción: Es uno de los subproductos de la observación y es el umbral necesario para el establecimiento de explicaciones. Permite reunir los resultados de la observación y de las observaciones, si es del caso, en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que se estudia. Expone pormenorizadamente los hallazgos planteados por las observaciones realizadas, en el clásico “cómo”, se presenta o manifiesta un fenómeno observado, de modo de prepararse al “por qué” de tales manifestaciones, es decir, a la explicación del mismo.

3. Explicación: Implica establecer relaciones entre rasgos de un objeto, situación, acontecimiento, etc. de investigación, por el cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y la observación. La explicación científica implica generalmente reordenar las manifestaciones de un mismo fenómeno, para lo cual es preciso razonar críticamente sobre la información proporcionada por la descripción. Para el caso concreto de la presente investigación, ésta metodología fue utilizada por las siguientes razones: Se parte de la observación directa y no de la experimentación. A diferencia del diseño metodológico experimental, las condiciones de la investigación no son controladas.

6.2 Población y muestra

6.2.1 Método de Muestreo.

Para adelantar la recolección de la información se utilizó un formulario cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas que comprendían aspectos relacionados con el clima organizacional.

El cuestionario presenta una ventaja distintiva y es que preserva el anonimato del entrevistado, esto garantiza sinceridad en la respuesta.

El modelo de formulario podrá ser consultado en el Anexo No 1.

6.3 Diseño Instrumental

Para la elaboración de los instrumentos de investigación tuvimos en cuenta los siguientes aspectos:

Problema y objetivos; de acuerdo con el objetivo general y lo que se quiere resolver, indagamos sobre la existencia de cuestionarios o técnicas de recolección de información para aplicar en el proyecto; en caso de no existir se procede con la formulación de preguntas.

Confiabilidad y validez; la consistencia de las puntuaciones y resultados obtenidos de las personas es importante a la hora de sugerir cambios o modelos de operación, a su vez la validez nos indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

Cuestionario; se creó un conjunto de preguntas específicas para generar los datos necesarios y lograr alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Entrevista; la entrevista nos permite recoger información directamente de la población objeto a través de una comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

6.4 Instrumentos aplicados para la recolección y análisis

En la recolección de datos se alimentarán diferentes matrices, entre estas la matriz MMGO por área, matriz DOFA y matrices de apoyo como la matriz PESTEL, MEFE, 5 FUERZAS DE PORTER. Estas matrices se recrearán con información real de la empresa y será analizada de

acuerdo con el objeto real de empresa; de acuerdo con los resultados obtenidos se sugerirán mejoras y/o estrategias para mantenerse o incrementar utilidades en la empresa.

Adicional a lo anterior, se aplica una encuesta de 40 puntos con preguntas abiertas y cerradas que tendrán que responder los colaboradores de la empresa y así poder medir aspectos intangibles como el valor del recurso humano y la satisfacción de los mismos en sus lugares de trabajo.

6.5 Fuentes de Información

Como principal fuente de información tomamos un reporte de Smurfit Kappa y la Cámara de la Pulpa, el Papel y Cartón de la ANDI quienes revelan y contienen los indicadores sociales.

Su diseño está basado en la guía GRI-G4 (Global Reporting Initiative), que, mediante diferentes indicadores sociales, económicos y ambientales, establece los estándares bajo los cuales se evalúa el desarrollo sostenible a nivel mundial, lo que permitió plasmar las fortalezas, oportunidades de mejora, retos y expectativas de desarrollo hacia el futuro para este importante sector.

El documento muestra una completa radiografía de la industria, que en 2015 aportó 2,5% del PIB industrial; produjo 1.218.646 toneladas de papel, de las cuales el 49% se destinaron a la fabricación de empaques, 32% para imprenta y escritura, 17% para papel higiénico y 2% en otros productos. Además, recicló 881.929 toneladas de papel y cartón; reportó consumos por el orden de 1.609.906 toneladas (76% producción nacional, un 3,7% menos que en los últimos seis años), unos 28 Kg por habitante; y de esta cifra de consumo reincorporó al ciclo el 71% a través de diversos mecanismos de recolección.

Isabel Cristina Riveros, directora de la CPPYC, resalta que “en Colombia el consumo de papel por habitante es el más bajo de América Latina, si se compara con Costa Rica (98 kg/habitante) y Chile (76 kg/habitante)”. La diferencia se marca más al compararlo con países productores de papel en el mundo, como China que consume 48 kg/habitante, Estados Unidos 224 kg/habitante e incluso con el promedio mundial que es de 56,8 kg/habitante.

El reporte de la Cámara también revela cifras que señalan que en Colombia el 68% de las personas prefiere el papel porque genera más confianza, satisfacción, seguridad y efectividad que los documentos digitales; el 87% prefiere que los documentos legales sean en papel; el 75%

prefiere leer libros en físico; y casi el 30% de las personas que recibieron algún extracto o factura digital dijeron no haber sido consultados para recibirlas en ese formato. “Aunque vivimos en un mundo cada vez más digital, las estrategias de comunicación no solo deben ser efectivas en términos de costos, sino que también deben reconocerles a los ciudadanos la posibilidad de elegir. La documentación basada en el papel puede traer muchos beneficios tangibles y su preferencia como medio de comunicación para muchos clientes debe ser prioritaria en cualquier planeación digital” asegura Isabel Cristina Riveros (Smurfitkappa, s.f.).

Capítulo II: Componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

La compañía Hammerhead Sucursal Colombia fue fundada en el año 2010, con el propósito de innovar en el mercado de empaque del sector floricultor. Su casa matriz se llama Decowraps se encuentra ubicada en Miami fundada en 1999, la finalidad del grupo empresarial es suplir de capuchones o empaques para flores para todo el mundo, teniendo presencia en América, Europa, Asia y África. La fábrica de producción se encuentra ubicada en Bogotá Colombia, en el sector de Zona Franca Fontibón, desde allí salen los productos a las comercializadoras para distribución mundial.

7.1 Razón social



HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA

NIT. 900.024.602-2

CIU: Actividad Principal: 1702 – Fabricación de papel y cartón ondulado (Corrugado)

Actividad Secundaria: 2229 – Fabricación de Artículos de plástico

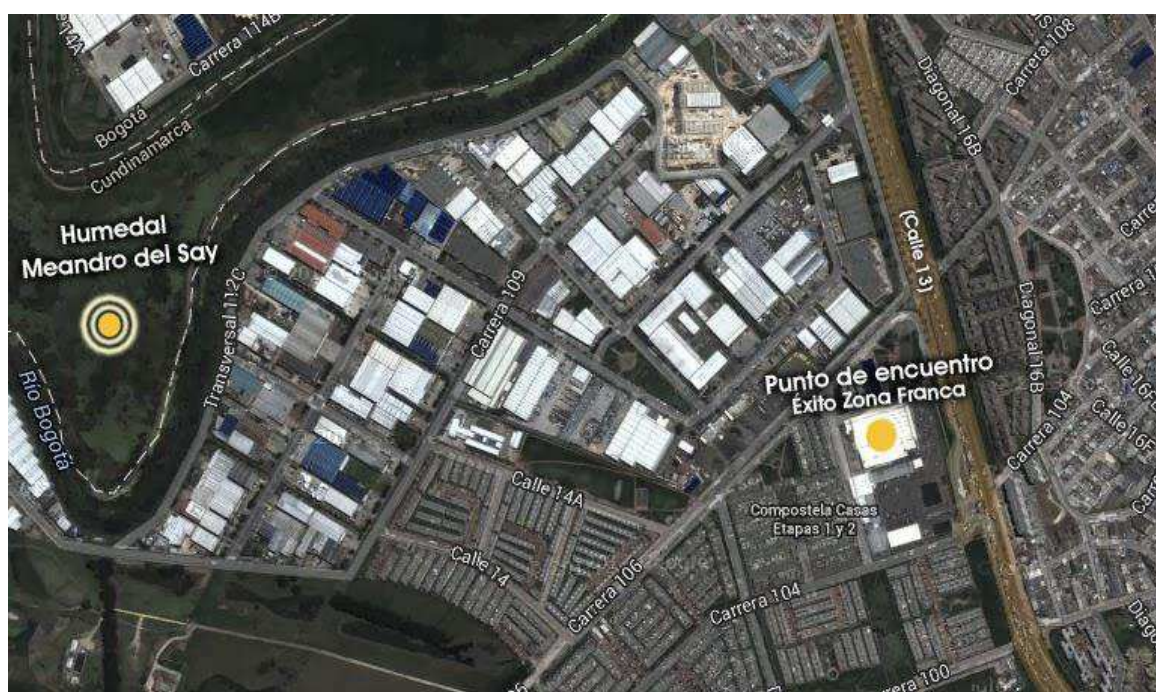
7.2 Objeto social

Hammerhead Sucursal Colombia ejecutará de forma permanente negocios en Colombia como usuarios de Zona Franca teniendo en cuenta el siguiente objeto: A) Fabricación, producción, comercialización, transporte y distribución de bienes muebles; dentro del objeto queda comprendida la facultad para comprar, vende, importar y exportar tales bienes. B) Adelantar la representación y agencia miento de firmas nacionales o extranjeras que tengan similitud con tu objeto social C) La inversión de fondos propios en bienes mueble e inmuebles, bonos, valores bursátiles y partes de interés en sociedades comerciales, así como la negociación de toda clase de derechos de crédito D) La distribución y comercialización de todo tipo de productos plásticos,

sintéticos, de papel o sus derivado o afines. No obstante lo expresado, la sucursal podar invertir en todo tipo de sociedades, ejecutar toda clase de operaciones, civiles, industriales, financieras, sobre bienes muebles e inmuebles y constituir cualquier clase de gravámenes sobre estas, comercializar derechos intangibles tales como las marcas patentes y cualesquiera otros derechos sujetos a la propiedad intelectual y celebrar toda clase de contratos que resulten necesarios para cumplir a cabalidad con el objeto social.

7.3 Ubicación e instalaciones

Ilustración 2 Ubicación de la empresa



Nota: (Google Maps) Recuperado el 31 de marzo 2017.

8. Gestión estratégica

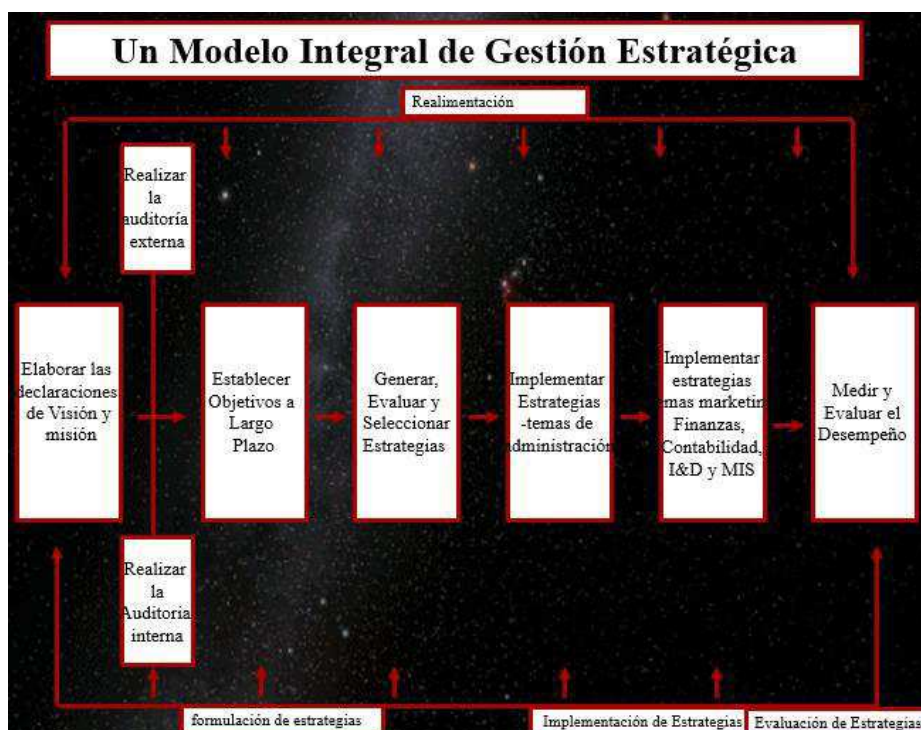
La administración estratégica es importante para el desarrollo de una organización en el mercado. El éxito de las compañías depende de las estrategias que implemente, ya que si estas son eficaces lograrán un mayor desempeño a corto, mediano y largo plazo, lo cual permite un sentido claro de la visión y una mejor comprensión del entorno de la organización.

Todas las decisiones que tome la empresa en el presente influirán de manera positiva o negativa el futuro de la organización, por tal motivo es importante conocer los factores internos y externos que de alguna manera tengan impacto con la compañía, esto le permite a la empresa anticiparse a cualquier tipo de situación, convirtiéndose más proactiva y tomando delantera frente a sus competidores; permite aprovechar las ventajas que el entorno ofrece, minimizar el riesgo de las amenazas externas, eliminar debilidades internas para buscar nuevas y aumentar o crear nuevas fortalezas y oportunidades.

De acuerdo con (David, 2008), se entiende que la *gerencia estratégica* es definida 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 gerencia 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.

Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Ilustración 3 Modelo de gestión estratégica.



Nota: Adaptado de David 2008

En ese orden de ideas se deben realizar en el análisis integral de la organización tres momentos para determinar en cada área cual es el plan de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa, esto son, diagnóstico, propuesta de mejora e indicadores.

8.1 Diagnóstico

8.1.1 Análisis DOFA empresa HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA.

Tabla 4.

Análisis DOFA Empresa HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA

MATRIZ DOFA				
Univerditaria Uniagustiniana				
No	Análisis Interno		Análisis Externo	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Valor corporativo: "mejoramos las cosas".	Deficiente comunicación interna.	Proyeccion del mercado del empaque de carton al 2020 aumentara en 4%.	Fluctuacion de la tasa de cambio.
2	Disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnologicos de ultima	Sub-utilizacion de la capacidad intalada.	Certificacion bajo norma ISO 14000 version 2015. (ISO AMBIENTAL)	Medidas de proteccion medio ambientales.
3	Certificacion ISO 9001.	Subordinacion a la matriz.	Disminucion en la demanda de embalajes de plastico.	Competencia mejor posicionada en el mercado.
4	Capacitacion y formacion continua al personal.	Falta de control de los activos fijos	Posicionamiento y reconocimiento de la marca en EEUU.	Bloqueos en las vías nacionales y locales.
5		Deficiente estructura de costos.		
6		Fuerza de ventas insuficiente.		

Nota: Autoría propia

Tabla 5.

Estrategias DOFA

DOFA	Fuerzas - F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor corporativo: "mejoramos las cosas". 2. Disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnologicos de ultima generacion. 3. Certificacion ISO 9001. 4. Capacitacion y formacion continua al personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente comunicaci3n interna. 2. Sub-utilizacion de la capacidad instalada. 3. Subordinacion a la matriz. 4. Falta de control de los activos fijos. 5. Deficiente estructura de costos. 6. Fuerza de ventas insuficiente.
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyeccion del mercado del empaque de carton al 2020 aumentara en 4%. 2. Certificacion bajo norma ISO 14000 version 2015. (ISO AMBIENTAL) 3. Disminucion en la demanda de embalajes de plastico. 4. Posicionamiento y reconocimiento de la marca en EEUU. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estrategicas con clientes y proveedores. 2. Apoyo de las filiales y casa matriz para abrirse nuevos mercados. 3. Realizar un estudio de mercado, para definir clientes potenciales y competidores importantes. 4. Mejorar los procesos para certificacion con la ISO 14000. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del pronto con los proveedores. 2. Elaboracion de mapa de procesos internos. 3. Apoyarse en la certificacion 14000 para ser mas atractivos en mercados de alta competitividad.
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuacion de la tasa de cambio. 2. Medidas de proteccion medio ambientales. 3. Competencia mejor posicionada en el mercado. 4. Bloqueos en las vias nacionales y locales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer coberturas para el manejo de los clientes y proveedores del exterior, para que el aumento de tasa de cambio no afecte los costos de la compa1a. 2. Adquisicion de flota y equipo de transporte para la entrega de los productos, asi no se dependera de terceros para esta labor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busqueda de personal capacitado para ventas. 2. Dise1ar una estructura de costos. 3. Busqueda de materias primas artificiales que no afecten los ecosistemas.

Nota: Autoría propia

El diagnóstico del componente estratégico de la matriz MMGO se analiza mediante las siguientes variables: principios de planeación (misión, visión y objetivos), valores corporativos y estrategias, esto permite conocer inicialmente como se encuentra la organización en cuanto planeación estratégica, lo que ayuda a identificar si la compañía planea su futuro y su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

El factor estratégico de la organización permite analizar factores internos y externos de la compañía dado una visión clara de las ventajas y desventajas que posee, y el camino que tiene trazado para lograr sus objetivos.

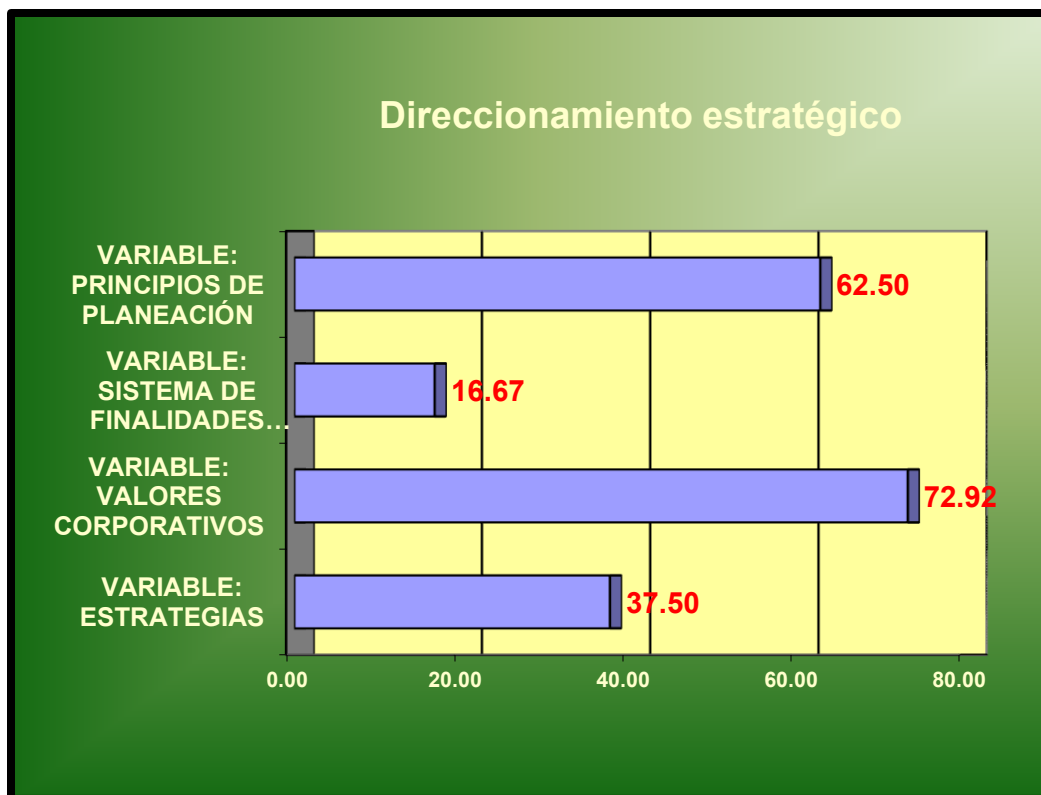


Figura 1 Informe integral MMGO

Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

El componente estratégico de la matriz MMGO se encuentra dividido en cuatro grupos, que analizan variables que permiten conocer el estado de la organización principalmente en su planeación estratégica y valores corporativos donde se encontraron los siguientes resultados,

En cuanto a la variable principios de planeación se cumple con el 62.5% del total de los puntos requeridos por la matriz, donde se observan los siguientes aspectos, en cuanto a la planeación y formulación de escenarios la gerencia tiene establecido un presupuesto de ventas y gastos, pero este solamente se realiza para un año, para el caso del personal de planeación se cuenta con el recurso humano para el elaboración y ejecución de los procedimientos establecidos. En el tema de indicadores se cuenta con un sistema de auditoria que permite identificar los indicadores y realizarles el respectivo seguimiento, lo que le concede a la gerencia la confiabilidad en la toma de decisiones que benefician la empresa y su futuro.

La variable Sistema de Finalidades, presenta falencias en todos sus elementos, donde la matriz MMGO arroja un porcentaje del 16.67%, la visión de la compañía se estructuró como requisito

para el cumplimiento de las normas de calidad, pero no es acorde con los objetivos de la empresa, lo que trae consigo que no sea de público conocimiento por parte del personal y no conozcan los objetivos que tiene trazados la empresa para su futuro.

Observando los resultados arrojados por el componente valores corporativos se detecta que es la variable con el porcentaje más alto de este grupo con un 72.92% de cumplimiento frente a lo exigido por la matriz, puesto que la gerencia se encuentra totalmente comprometida con los valores corporativos y su promulgación en los trabajadores lo que permite generar sentido de pertenencia en ellos y desarrollar una ventaja competitiva motivando a los empleados a sentirse parte fundamental en la organización.

8.2 Propuesta de Mejora

Tabla 6.

Propuesta de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Tener una misión y visión objetiva, conocida y aplicada por todos los empleados.	Diseñar nuevamente la misión y la visión de la organización	Presidente. Gerente administrativo y financiero.	Capital humano. Capital Financiero	Conocer los objetivos y metas de la organización	Semana 1: Conocer los objetivos y metas de la organización.	Indicador de gestión de clientes, satisfacción del cliente Propuesta de valor al cliente. Valor diferenciador de mi producto. Imagen Institucional.	Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo del capital humano de la organización para el diseño, análisis y puesta en marcha de la creación de la misión y visión de la organización, no se usaran fuentes externas ya que la compañía cuenta con el personal capacitado e idóneo para esta clase de procedimientos.
	Promulgación de la misión y visión a todos los empleados.	Gerente de producción Gerente comercial	Capital intelectual	Formular la misión y la visión de la compañía de acuerdo a los objetivos.	Semana 2 y 3: Formular la misión y la visión de la compañía de acuerdo a los objetivos.	Indicador de Mejoramiento de procesos.	
		Jefe de gestión de calidad.		Publicar la misión, visión, objetivos y metas para que todo el personal se sienta comprometido con la organización	Semana 4: Publicar la misión, visión, objetivos y metas para que todo el personal se sienta comprometido con la organización	Indicador de Evaluación de desempeño, evaluar las funciones y responsabilidades de las personas	

						dentro de la implementación del proceso.	
Establecer indicadores de gestión y planeación.	Realizar medición de los indicadores de gestión de las diferentes estrategias de la organización.	Presidente. Gerente administrativo y financiero. Gerente de producción Gerente comercial Jefe de gestión de calidad.	Capital humano. Capital financiero. Capital intelectual	Conocer cuáles son los indicadores que quiere medir y evaluar la alta gerencia de la organización. Establecer los indicadores de gestión.	Semana 5: Conocer cuáles son los indicadores que quiere medir y evaluar la alta gerencia de la organización.	Indicador de rentabilidad sobre ventas Mediciones de procesos internos. Efectividad de la comunicación Interna.	Los indicadores serán evaluados por el personal interno de la compañía
Contar con estrategias efectivas para el mejoramiento continuo de la organización.	Diseñar mecanismos que permitan formulación de estrategias más agresivas.	Presidente. Gerente administrativo y financiero. Gerente de producción Gerente comercial Jefe de gestión de calidad.	Capital humano. Capital financiero Capital intelectual.	Establecer un cronograma de reuniones periódicas para que los empleados conozcan si se están o no cumpliendo los objetivos según las estrategias planteadas. Búsqueda de alianzas estratégicas con competidores, clientes y proveedores.	Semana 6: Establecer los indicadores de gestión. Semana 7: Establecer un cronograma de reuniones periódicas para que los empleados conozcan si se están o no cumpliendo los objetivos según las estrategias planteadas Semana 8: Búsqueda de alianzas	Índice de participación en el mercado. Índice de crecimiento en ventas.	El costo de la puesta en marcha de este objetivo será el tiempo utilizado del personal de la compañía en la búsqueda de alianzas estratégicas, se pueden llegar a tener gastos de representación o muestras comerciales a nuevos clientes.

estratégicas con
competidores,
clientes y
proveedores.

Nota: Autoría propia

8.3 Indicadores

Para el mejoramiento del componente estratégico se determinaron 5 indicadores, que permitirán a la compañía mejorar continuamente sus procesos, dentro de elementos como la satisfacción de los clientes, la productividad, la rentabilidad sobre las ventas, la participación en el mercado y el índice de crecimiento en ventas, existen metas esperadas para cada uno de ellos donde se espera principalmente aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y así aumentar la productividad.

Tabla 7.

Indicadores gestión estratégica.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
INDICADOR DE SATISFACCION DE CLIENTES	Mide la satisfacción de los clientes sobre los bienes y servicios ofertados.	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de Clientes encuestados}} \times 100$	85 %
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	Mide el nivel de producción	$\frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Trabajo energía materiales}}$	80 %
INDICADOR DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS	Mide la utilidad de los bienes y servicios ofertados sobre las ventas totales	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	15%
INDICADOR DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda en determinado producto.	$\frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	1%
INDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS	Mide la variación de las ventas de un periodo a otro	$\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$	30%

Nota: Autoría propia

9. Entorno económico y competitividad

Actualmente las empresas están expuestas a diversos cambios globales, por esta razón es importante realizar un análisis a los factores internos y externos que afectan a la compañía, con el fin de anticiparse a los efectos que estas variables puedan ocasionar y del mismo modo buscar la generación de estrategias que permitan alcanzar un nivel de competitividad más alto que el de las demás organizaciones, alcanzando un gran nivel de posicionamiento a nivel mundial. Este módulo permite a la Gerencia conocer sus debilidades y fortalezas en un nivel macroeconómico, ayudando a tomar decisiones asertivas que contribuirán con el futuro de la compañía.

9.1 Indicadores económicos

En la siguiente se representan aquellos indicadores que de alguna u otra manera afectan la operación de la compañía o se relacionan con la misma, entre ellos el más importante es la TRM, debido a que HAMMERHEAD compra su materia prima a proveedores del exterior y su precio de ventas es en dólares, lo que implica que las fluctuaciones de la tasa de cambio tengan un impacto grande en sus estados financieros y en sus operaciones normales.

Tabla 8.

Indicadores económicos.

INDICADORES					IMPACTO
ECONÓMICOS	2.014	2.015	2.016	2.017	EMPRESA
INFLACIÓN	3,66	6,77	5,75	5,39	La inflación aumenta los precios de los bienes y servicios lo que hace que la compañía deba subir precios o bajar costos para mantener el punto de equilibrio, si se suben los precios seremos menos competentes en un

					mercado, si la opción es bajar los costos no podremos dar la misma calidad en los productos. o en último caso nos veremos obligados a despedir personal lo que afecta la economía de las familias.
DESEMPLEO	9,11	8,93	9,20	9,08	Cuando la tasa de desempleo supera el 10%, las empresas se benefician debido a que disminuye el valor que tienen que pagar por monetización de aprendices Sena y/o cuota de aprendizaje, sin embargo, esto afecta la economía de los estudiantes
TRM	2.392,46	3.149,47	3.000,71	2.950,00	Cuando la tasa de cambio aumenta suben los bienes y servicios provenientes de exterior, debido a que tenemos que pagar más por la materia prima, entonces se sube el costo de la elaboración de los productos, en contraprestación de ello nos beneficiamos en la venta puesto que como facturamos en dólares recibiremos mayor efectivo por los productos

PIB	3,90	3,30	1,90	2,50	Como el PIB mide el crecimiento económico del país, en caso de no ser favorable, como tenemos accionistas del exterior se puede ver afectada la inversión extranjera y los socios pueden decidir no invertir recursos en la misma, lo que puede llevarnos a la quiebra en un periodo de tiempo
TASA DE INTERES CONSUMO	17,30	17,27	19,14	17,90	Al no depender de créditos financieros la compañía no se ve afectada si sube o baja la tasa de interés, por lo tanto, este indicador no impacta la economía de la compañía
TASA DE INTERVENCION DTF	4,50	5,75	7,50	7,00	
	4,07	4,58	6,78	6,50	
PETROLEO WTI U\$D	54,12	36,60	53,72	55,00	Al ser un referente económico del país conviene a la empresa que este con tendencia al alza, pues si el petróleo sube de precio la trm baja, y por lo tanto disminuirá el costo de la materia prima
BIBLIOGRAFIA	http://www.dane.gov.co/ http://www.banrep.gov.co/ http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx				

Nota: Autoría propia

9.2 Análisis sectorial

Empresa:

Hammerhead Sucursal Colombia

Actividad económica:

CIIU1702. Fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado); fabricación de envases, empaques embalajes de papel y cartón.

Sector Económico:

Sector secundario – Categoría industrial

Comportamiento del Mercado:

Pese a que la lectura en dispositivos móviles va en aumento, la industria papelera sigue creciendo. En Colombia, en 2013 se consumieron 1 millón 541 mil toneladas de papel, mientras que en 2014 la cifra fue de 1 millón 597 mil toneladas, lo que representa un incremento del 3,7%.

Los productos de papel que más se consumen en el país, son los empaques, como cajas de cartón o cajas plegadizas, y los que se destinan para la producción de papeles para imprenta y escritura, como libros, cuadernos y hojas.

Isabel Riveros, directora de la Cámara de Industria de pulpa, papel y cartón de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI, s.f.), afirma que a pesar que el consumo de papel sigue incrementándose, aun el país está por debajo del promedio latinoamericano.

“En Colombia se consumen 28 kilos de papel por persona, mientras que en Chile se consume 80 toneladas y en Brasil se consume 90 toneladas por persona”, agrega.

La industria papelera considera que el bajo consumo de papel en el país se debe a que las personas culpan al sector de la deforestación que sufren los bosques.

“Es común escuchar a las personas decir que, si consumes mucho papel atentamos contra el medio ambiente, pero desconocen que el 90% de la deforestación en el mundo es por causa de los cultivos ilegales. Somos los segundos reforestadores en el país”, asegura Riveros. En cuanto a la producción, Riveros afirma que Colombia produjo el año pasado 1 millón 203 mil toneladas de papel, lo que indica que la mayor cantidad del consumo está siendo abastecido por empresas nacionales.

Información general de la Cámara de la industria de la Pulpa, Papel y Cartón:

La Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón es el resultado de la asociación de nueve empresas productoras de pulpa, papel y cartón en Colombia, que representan el 100% de la producción colombiana de pulpa para papel y más del 80% de la producción de papeles y cartones.

La Cámara representa y defiende el interés de la industria papelera colombiana ante el gobierno y demás grupos de interés. También desarrolla estrategias en temas prioritarios para la industria y realiza actividades para mejorar el reconocimiento del sector y potenciar su competitividad.

Así mismo, la Cámara trabaja para demostrar que la industria de Pulpa, Papel y Cartón es sostenible, generadora de empleo y motor de progreso a nivel nacional, ya que ha generado más de 80.000 empleos y para el año 2014 tuvo una participación del 2,5% en el PIB industrial aportando positivamente la economía del país (ANDI, s.f.) .

El uso de la Matriz MMGO en la empresa HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA permite analizar diferentes ambitos del entorno economico, identificando la posicion en la que se encuentra la organizacion en cada uno de ellos, de esta manera la compañía podra crear estrategias para mejorar las variables que porcentualmente se encuentran bajas, con el obojtivo de ser mas competitivos a nivel mundial y poder anticiparse a sucesos futuros que puedan tener impacto en sus operaciones.

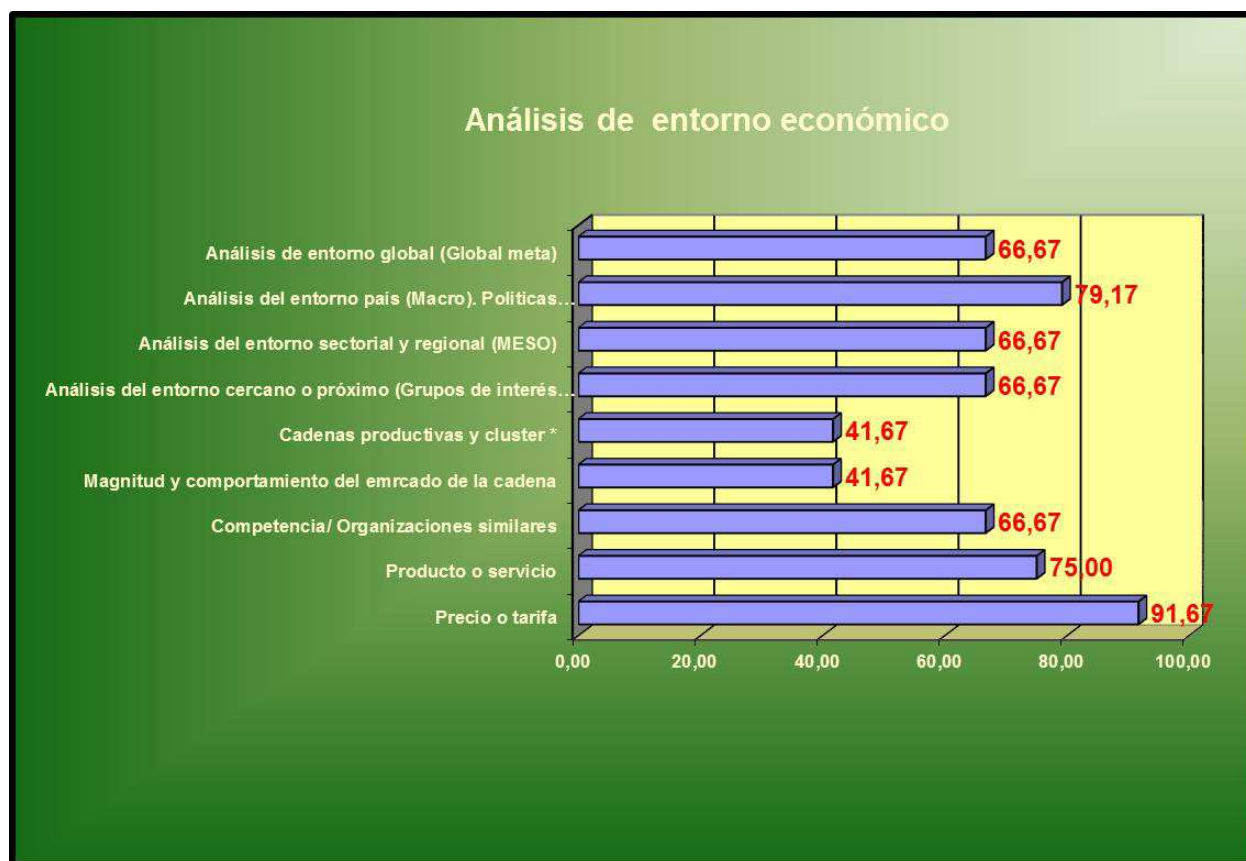


Figura 2 Entorno económico MMGO.

Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

La empresa tiene conocimiento y maneja las cadenas productivas sin embargo esta información solo la conoce el gerente de producción y no se encuentra en ningún documento formal. En cuanto a los clúster la empresa en este momento no se encuentra en ninguna agrupación ni tampoco conoce el manejo de los mismos.

Como no se tiene un documento formal acerca de las cadenas productivas puede ocurrir el riesgo que el día en que el gerente de producción falte a la compañía, el producto no llegue a su consumidor final o pueda perderse ya sea en el momento del envío o en su elaboración, ya que no hay ninguna persona competente para manejar este tema y la empresa puede asumir grandes costos.

El sector floricultor es muy amplio, y el mercado en el que la empresa esta interactuando está compuesto de grandes competidores, con la capacidad de sacar una producción más rápida y a menor costo, existen también varios productos sustitutos, lo que implica que el área de ventas debe ser sólida para que el producto se pueda vender.

La empresa se encuentra certificada con la norma ISO 9001 por lo tanto se recomienda formalizar el manejo que tienen en cuanto a la cadena productiva para minimizar la mayor cantidad de riesgos, en cuanto a los clúster la empresa tiene un mercado potencial gracias a su ubicación geográfica, ya que al estar en zona franca la rodean empresas con la misma actividad productiva, por lo tanto, si la empresa se agrupa con una o más de ellas se puede volver más competitiva.

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del mercado al 2020 en el 4%	0,2	4	0,8
Certificación en la norma ISO 14000	0,05	3	0,15
Posicionamiento y reconocimiento de marca, sedes en EEUU.	0,05	2	0,1
Disminución de embalajes en plástico	0,2	4	0,8
			1.85
Amenazas			
Fluctuación de la tasa de Cambio	0,2	3	0,6
Cambios climáticos	0,05	1	0,05
Medidas de protección medio ambientales	0,05	2	0,1
Paros en el sector del transporte	0,1	2	0,2
Competencia mejor posicionada en el mercado	0,1	3	0,3
			1.25

Figura 3. Matriz MEFE.

Nota: Autoría propia

La Matriz Mefe le permite a la compañía identificar los factores externos que tendrán un impacto en su modelo de negocio y le permite anticiparse a sucesos futuros.

Hammerhead cuenta con un factor externo favorable, ya que el ponderado de sus fortalezas es mayor al ponderado de las amenazas, lo que implica que la gerencia debe realizar un plan estratégico para aprovechar dichos factores y utilizar de una manera adecuada los recursos existentes, buscando la manera de que las amenazas identificadas actualmente no afecte el mercado a futuro.

En relación a las oportunidades se identifica que la empresa al ser una sucursal de una empresa internacional, tiene la oportunidad de dar a conocer el producto en nuevos países y abarcar así mismo nuevos mercados, la normatividad ambiental ofrece de igual forma un crecimiento en ventas, ya que la disminución de embalajes en plástico permitirá a la compañía ser el producto suplente.

En cuanto a las Amenazas, la fluctuación de la tasa de cambio es algo impredecible, teniendo en cuenta el gobierno actual de Estados Unidos, si su tasa aumenta los costos de producción aumentaran de manera proporcional ya que la materia prima es importada, lo que implica que el precio de venta será mayor y generará una disminución en sus ventas, Hammerhead deberá buscar alternativas de materia prima en el mercado nacional para contrarrestar el impacto.

Tabla 9

Matriz MPC

	Valor (Peso)	E- BIOPACCKING		LATIN PACK S.A.S		FLORNINTANGA CIA LTDA	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		3,8		3,1		2,8	
Publicidad	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Calidad de los productos	0,10	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Competitividad en precios	0,20	3	0,6	1	0,2	3	0,6
posición financiera	0,40	4	1,6	4	1,6	3	1,2
Gama de productos	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Tecnología	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Experiencia	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4

Nota: Autoría Propia

De acuerdo con los datos arrojados el competidor más fuerte es E-Biopacking (empresa del grupo Carvajal) quienes tienen un músculo financiero muy bueno. Los otros dos competidores analizados no representan bastante amenaza, sin embargo, se sugiere estar alerta ante las estrategias de ataque al mercado que puedan llegar a utilizar.

Con respecto a E-Biopacking sugerimos revisar los precios con los que se compete, es uno de sus mejores aspectos y se pueden llegar a perder clientes por ello, realizando una reingeniería del producto se puede llegar a dar mejores precios y captar más clientes.

Tabla 10.

Matriz PESTEL

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO – CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Corrupción del Estado	Fluctuación de la Tasa de cambio	Aumento de ofertas de empleo y mejoramiento de calidad de vida para las familias.	Aplicación de las TIC	Impacto negativo al medio ambiente	Aplicación de las NIIF
Igualdad de beneficios para la industria nacional con la zona franca	Control a las importaciones y exportaciones	Capacitación al personal y mejoramiento continuo en la formación profesional de los colaboradores	Regulación de la energía - energías alternativas	Regulación en contra de las actividades ejecutadas por la compañía (NORMA TÉCNICA COLOMBIANA 6019) (ICONTEC)	Leyes laborales que protegen a los empleados - Esto es positivo porque obliga a las industrias a formalizar el trabajo y disminuye la competencia de legal desde fábricas clandestinas.

	Alto aumento del costo de vida dada por la inflación	Incentivos a los empleados con el fin de generar motivación y sentido de pertenencia hacia la organización	Nuevas formas de producción y distribución	Desechos industriales	Políticas tributarias y fiscales
	Situación de la balanza de pagos	Grado de formación del personal	Acortamiento de los plazos de obsolescencia de la maquinaria		Políticas y Normatividad de las zonas francas
	Competencia del mercado	Acompañamiento al personal en su formación profesional	Uso de nuevas tecnologías para mejorar las fuerzas de ventas		Políticas y Normatividad Extranjera
	Ciclos económicos en Colombia y Estados Unidos, comportamiento de la Economía				
	Nivel de precios (IPC). Variación, aumento o disminución de precios de un periodo a otro.				

Nota: Autoría propia

Tabla 11.

Matriz cinco fuerzas PORTER

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de Negociación de los proveedores
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
Exige que la empresa deba realizar un estudio de mercado para analizar su entorno y tomar un plan de acción	exige calidad para los productos elaborados por la empresa	El bien producido es el exigido por la normatividad colombiana en el empaque y embalaje de mercancías	Fidelización de los clientes al dar buenos descuentos y plazos para pagar	Se puede llegar a conseguir un precio de compra para las materias primas a bajo costo
Se cuenta con una amplia experiencia y calidad capaz de retener a los clientes existentes	obliga a la empresa a estar a la vanguardia			Mayor exigencia a los proveedores en la calidad de las materias primas o servicios tercer izados
Alianzas estratégicas con clientes	se cuenta con un musculo financiero capaz de afrontar inversiones en desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los existentes			
DESVENTAJAS	DESVENTAJAS	DESVENTAJAS	DESVENTAJAS	DESVENTAJAS
Competencia desleal	Competencia a nivel de precios perdiendo margen de rentabilidad	El producto puede ser reemplazado por un sustituto de menor calidad con mejor precio para embalajes de corta duración	La empresa para mantener un nivel de ventas y producción estable se puede ver obligada a dar créditos a más de 30 días	Dependencia a los proveedores, en caso de cambio se afecta el flujo de caja por pagos de contado

Competencia en precios, puede llegar una empresa con solvencia y en meses acabar con la compañía	Disminución en la calidad de los productos para reducir costos	Es un bien fungible, es decir se acaba en su primer uso por lo tanto no se elige con tanta detención a quien se le compra		Cláusulas de compras fijas mensuales
No hay diferenciación en el producto a simple vista funciona para lo mismo	Gastos de representación en fidelización de clientes - ampliación de la fuerza comercial			
	Gastos de publicidad en demostración de la marca			
	Precios bajos para conservar los clientes existentes y buscar clientes nuevos más oferta para la misma demanda			

Nota: Autoría Propia

Tabla 12.

Análisis océano azul.

OCEANO ROJO	OCEANO AZUL
No se cuenta cadenas de valor Clúster.	La compañía hace parte de la cadena de valor Clúster dentro de zona franca y otras existentes para su modelo de negocio fuera de su ubicación geográfica con ello logra crear y aprovechar la nueva demanda que esto trae consigo.
La compañía no cuenta con una visión y misión clara, se creó para cumplir con el requisito de certificación de calidad, pero no aplica para la realidad y futuro del negocio.	La misión y visión de la empresa está acorde con la realidad de la compañía y es de público conocimiento, aceptación y aplicación de los miembros de la organización, lo que mejora la ejecución de las metas y objetivos de la compañía.
La organización no cuenta con un pronóstico o presupuesto de ventas que pueda proyectar la situación de la compañía a corto y largo plazo. No se cuenta con un plan de compras debido a que no hay un presupuesto, por lo tanto, la compañía se ve inmersa en costos de almacenamiento innecesarios, afectando el flujo de caja de la empresa.	La organización cuenta con un FORECAST y realiza su presupuesto de ventas mediante un pronóstico de regresión lineal. Mediante el manejo de estas herramientas se logra aumentar la productividad y reducir costos lo que mejora la rentabilidad de la compañía y la oportunidad de disminuir los precios para ser más competitivos en el mercado, se manejan indicadores para la evaluar la realidad del negocio y conocer las debilidades a atacar.
No se cuenta con una estructura de costos, no hay una persona encargada de analizar los costos de la compañía, lo que dificulta el conocimiento de la realidad del negocio.	Se cuenta con una estructura de costos adecuada, se conoce la rentabilidad de cada producto por su respectiva línea, es viable definir hasta donde se pueden bajar los precios de cada producto, así se pueden tomar decisiones y mejorar la participación en el mercado mejorando los ingresos. Adicionalmente se generan estrategias de reducción de costos sin disminuir la calidad del producto mejorando así la competitividad de los bienes ofrecidos.
No se conoce con claridad cuáles son los verdaderos competidores hoy por hoy, ya que los datos que se manejan son los mismos desde que la empresa inicio, y están en la memoria de la alta	Se realizan estudios de mercado donde se define cual es claramente la competencia de la organización, que tipos de productos manejan, cuáles son mis debilidades y fortalezas frente a ellos, que nivel de precios manejan, cual es el mercado desconocido, y nace con ello la

gerencia o las personas encargadas de liderar las áreas funcionales de la organización.	posibilidad de crear espacios sin competencia donde se puedan llegar a crear nuevos productos ampliando así la gama de mercancías ofrecidas a los clientes.
La fuerza de ventas es insuficiente para el mercado en el que se ve involucrada la compañía solamente se cuenta con una persona.	La compañía cuenta con personal suficiente e idóneo en el área de ventas, lo que permite mejorar la demanda existente y abrirse campo en mercados desconocidos.
No se realiza el seguimiento POST-VENTA lo que ha traído como consecuencia la pérdida de clientes sin el conocimiento de las razones por las cuales ha dejado de ser cliente de la compañía, esto impacta directamente del nivel de ingresos.	Se cuenta con un procedimiento de seguimiento POST-VENTA, se realiza seguimiento frecuente a las ventas realizadas, controlando así: calidad del producto, tiempos de entrega, tiempos de respuesta después de la emisión de la orden de compra, satisfacción del cliente con el personal de la compañía, de esta manera es complejo perder clientes por manejos internos de la compañía entonces en análisis de mercado se deberá fijar en otros factores como la reducción de costos para mejorar la rentabilidad del negocio.

Nota: Autoría Propia

9.3 Propuesta de mejora Entorno Económico

Tabla 13.

Propuesta de mejora.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Formalizar un procedimiento de cadena productiva en la compañía. Participar en una red de Cadenas Clúster.	Diseñar el procedimiento de cadenas productivas según el manejo de la organización y su entorno. Socializar el procedimiento con las respectivas áreas. Capacitación del director de SuplyChain a la alta gerencia y los departamentos encargados. Crear un Clúster dentro de zona franca	Gerente Administrativo y financiero Gerente de producción Director SUPPLY-CHAIN Jefe de almacén Gerente de ventas Fuerza de ventas Coordinación de facturación Controllor Regional Coordinación de Contabilidad Coordinación de gestión de Calidad	Capital humano Capital financiero Capital intelectual.	El grupo de trabajo será liderado por el gerente de producción. A continuación relacionaremos el paso a paso del procedimiento de formalización e implementación de Cadenas productivas. Socialización de cómo se maneja el proceso de las cadenas productivas dentro de la compañía con las respectivas áreas Diseño, creación y aprobación por la alta gerencia del procedimiento.	Semana 1: Socialización de cómo se maneja el proceso de las cadenas productivas dentro de la compañía con las respectivas áreas. Semana 2: Diseño, creación y aprobación por la alta gerencia del procedimiento. Semana 3 y 4: Socialización mediante reuniones con las respectivas áreas. Semana 5 a 8: Implementación del procedimiento en la organización Semana 9 a 12: Búsqueda de empresas con actividad industrial relacionada con la	Indicador de gestión de clientes, satisfacción del cliente. Propuesta de valor al cliente. Valor diferenciador de mi producto. Imagen Institucional. Atributos del servicio Indicadores financieros (Ingresos, valor económico, rentabilidad financiera, productividad).	Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo del capital humano de la organización para el diseño, análisis y puesta en marcha del procedimiento y creación de un nuevo clúster dentro de zona franca, no se usarán fuentes externas ya que la compañía cuenta con el personal

<p>Certificación ante ISO 9001 liderada por el Dpto. de Calidad</p> <p>Socialización mediante reuniones con las respectivas áreas.</p> <p>Implementación del procedimiento en la organización</p> <p>Evaluación y medición de los resultados obtenidos en el anterior paso a través de indicadores.</p> <p>Búsqueda de empresas con actividad industrial relacionada con la producción del papel y cartón corrugado y sus variedades para la creación de una nueva red Clúster.</p>	<p>producción del papel y cartón corrugado y sus variedades para la creación de una nueva red Clúster.</p> <p>6 Meses después de la implementación:</p> <p>Evaluación y medición de los resultados obtenidos en el anterior pasó a través de indicadores.</p>	<p>Mediciones de procesos internos.</p> <p>Efectividad de la comunicación Interna.</p> <p>Cumplimiento de entregas de las mercancías.</p> <p>Ensayos y pruebas.</p> <p>Indicador de Mejoramiento de procesos, resultado de los nuevos pasos agregados al proceso.</p> <p>Indicador de Evaluación de desempeño, evaluar las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la</p>	<p>capacitado e idóneo para esta clase de procedimientos.</p>
---	--	---	---

implementación del proceso. Indicador de Innovación con la creación de una nueva red Clúster en Zona Franca.

Nota: Autoría propia

9.4 Indicadores Entorno Económico

Para el componente de Entorno económico se establecen 3 indicadores que permiten medir y evaluar la propuesta estratégica diseñada, su objetivo principal es identificar que el planteamiento establecido sea el adecuado para suplir las necesidades de la organización, mejorando las variables en donde existían debilidades y explotando las oportunidades para ser más competitivos en el mercado.

Tabla 14.

Indicadores.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
INDICADOR DE EFICIENCIA	Se medirá la variación de la productividad antes de pertenecer a la red Clúster y como resultaría ingresando a la red Clúster.	Productividad Real / Productividad presupuestada	85%
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	Se medirá la variación del nivel de producción antes de pertenecer a la red Clúster y como resultaría ingresando a la red Clúster.	Bienes y servicios producidos / Trabajo energía materiales	8085%
INDICE DE CRECIMIENTO EN LAS VENTAS	Se medirá la variación del nivel de ventas antes de pertenecer a la red Clúster y como resultaría ingresando a la red Clúster.	Ventas del año corriente / Ventas del año anterior x 100	3030%

Nota: Autoría propia

10. Gestión del talento humano

Para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Por lo tanto, el futuro especialista en Gerencia de Empresas, debe comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados y buscar la congruencia de los intereses individuales, organizacionales y principalmente con el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

10.1 Diagnóstico

En este grafico se analizarán cerca de 14 variables con respecto a la gestión del área de recursos humanos, se verificarán cada uno de los puntos y haremos sugerencias correctivas en las variables que se encuentren por debajo de 70 puntos.

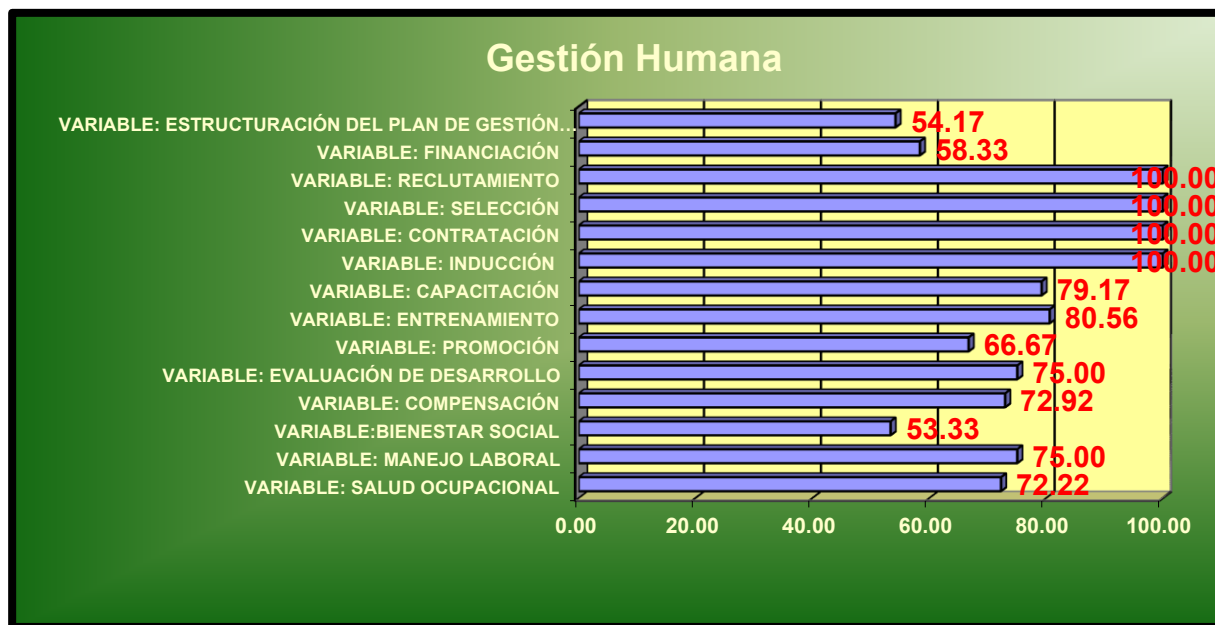


Figura 4 Gestión humana MMGO

Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

En la gráfica anterior se observa que el área de recursos humanos tiene deficiencias evidentes en el plan de gestión, financiación, promoción y bienestar social; para ello sugerimos:

Plan de gestión: Se sugiere contratar un experto (externo o interno) quien ayude a elaborar y estructurar el plan de gestión para mínimo 2 años y así poder cumplir con este indicador.

Financiación: Este punto es crítico en la mayoría de áreas, sin embargo, un poco el presupuesto se elevarán proporcionalmente las demás variables, puesto que los recursos financieros son la base de un buen resultado.

Promoción: Los empleados de una compañía siempre están expectantes a una promoción de cargo o aumentos salariales periódicos proporcionales a la elevación del costo de vida; sugerimos establecer un plan de promoción anual y así generar una fidelización y mayor entrega por parte del personal.

Bienestar social: Actividades integradoras, beneficios, descansos, entre otros son actividades de motivación a los empleados que no representan un mayor gasto a la empresa y son bien recibidas por el personal en general, establecer paulatinamente los puntos sugeridos aumentara la productividad de todos los empleados y generara un mejor ambiente laboral.

10.2 Propuesta de mejora

Tabla 15

Propuesta de mejora

OBJETIVO 1: AUMENTAR EN 10% LA ACEPTACION DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN CON SU ASIGNACIÓN SALARIAL					
ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	COSTO ESTIMADO
Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía en cuanto a la asignación salarial de los colaboradores.	1. Director del talento humano. 2. Gerente administrativo y financiero. 3. Gerente comercial. 4. Gerente de producción.	1. Capital Humano 2. Capital Financiero 3. Capital intelectual	1. Realizar el diagnóstico de la asignación salarial del personal. 2. Búsqueda de la firma adecuada para la realización del estudio salarial de la compañía. 3. Diseño y puesta en marcha de políticas para la retención del personal. 4. Ajuste y nivelación salarial para los colaboradores en los que el estudio lo demuestre. 5. Evaluación del estudio mediante el	*MES 1 A 3: Realizar el diagnóstico de la asignación salarial del personal. Se realizarán reuniones semanales con una duración de dos horas. *MES 4: Búsqueda de la firma adecuada para la realización del estudio salarial de la compañía. Se realizarán reuniones semanales con una duración de dos horas, en la 4 semana deberá realizarse la contratación. *MES 5 A 6: Diseño y puesta en marcha de políticas para la retención del personal. Se realizarán reuniones semanales de dos horas en la última semana se publicaran las políticas.	3 MILLONES DE PESOS
Contratar una compañía externa para un estudio de sueldos					
Crear políticas de retención de personal					
Nivelación salarial según los estudios arrojados por el estudio.					

Evaluación del estudio según los resultados arrojados por la medición mediante el indicador de retención de talento.			indicador de retención de personal.	* AÑO 1 Y 2: Ajuste y nivelación salarial. * AÑO 3: Evaluación y medición de resultados, mediante el indicador de retención de personal.	
INDICADOR	MEDICION	FORMULA	META ESPERADA		
TASA DE RETENCIÓN DE TALENTO	Mide la estabilidad laboral del personal contratado por la compañía en un determinado periodo de tiempo.	Colaboradores Claves que permanecieron en la empresa / Colaboradores Clave total	90 % del personal de la organización conforme con su asignación salarial.		
OBJETIVO 2 : AUMENTAR EN 5 % LA PERCEPCIÓN DE ACEPTACIÓN E INCLUSIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO					
ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	COSTO ESTIMADO
Realizar un estudio donde se refleje cuáles son los empleados que no se sienten 100% aceptados dentro del grupo de trabajo.	1. Director del talento humano.	1. Capital Humano 2. Capital Financiero	1. Realizar estudio a través de encuestas y entrevistas personalizadas 2. Diseño y ejecución del plan de acción por parte de talento Humano 3. Realización de las actividades o eventos programados	* MES 1 : Realizar estudio a través de encuestas y entrevistas personalizadas * MES 1: Diseño y ejecución del plan de acción por parte de talento Humano * MES 2 A 12: Realización de las actividades o eventos programados	Por definir de acuerdo a las actividades autorizadas por la dirección general.

			4. Medición y verificación del nivel de satisfacción y participación del recurso humano.	*MES 12: Medición y verificación del nivel de satisfacción y participación del recurso humano.
Solicitar al equipo de talento humano que verifique y hable con las personas acerca de la situación				
Crear actividades de integración y participación en la empresa				
Tomar acciones si se evidencia que algún empleado crea mal ambiente laboral				
Iniciar una evaluación periódica con respecto al clima laboral y la satisfacción del recurso humano				
INDICADOR	MEDICION	FORMULA	META ESPERADA	
TASA DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES EMPRESARIAES	Mide la cantidad de colaboradores que participan activamente en las actividades programadas por la empresa y cada una de las áreas	Cantidad de asistentes/ Cantidad de empleados	95%	

OBJETIVO 3: DISMINUIR EL 15% DE LA ROTACION DEL PERSONAL PARA AUMENTAR LA ESTABILIDAD LABORAL.					
ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	COSTO ESTIMADO
Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal.	1. Director del talento humano. 2. Gerente administrativo y financiero. 3. Gerente comercial. 4. Gerente de producción. 5. Analista de gestión de calidad.	1. Capital Humano 2. Capital Financiero 3. Capital intelectual	<p>1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal.</p> <p>2. Diseño y puesta en marcha de políticas para la contratación, ascenso y bienestar.</p> <p>4. Capacitación al personal para mejorar su nivel de competitividad</p> <p>5. Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal.</p>	<p>*MES 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal. Se realizará una reunión en la última semana con una duración de dos horas para el análisis de los resultados.</p> <p>*MES 2 A 5 Diseño y puesta en marcha de políticas para la contratación, ascenso y bienestar. Se realizarán reuniones 1 día por semana con una duración de hora y media, en la última semana se publicarán las políticas</p> <p>* MES 6 a 12: Puesta en marcha de las propuestas</p> <p>* AÑO 1 A 3: Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal. Se realizará una evaluación por año.</p>	El costo estimado para el cumplimiento de este objetivo es el tiempo destinado a ello por el personal de la compañía, puesto que cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar el plan de trabajo planteado.
Crear políticas de contratación del personal para disminuir la contratación de personal temporal					
Capacitar al personal actual en las áreas donde más existe la rotación del personal.					
Crear políticas de ascenso para que el personal pueda crecer dentro de la compañía.					

<p>Crear políticas de Bienestar para que los empleados se sientan más a gustos en la organización. Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal.</p>					
INDICADOR	MEDICION	FORMULA	META ESPERADA		
INDICE DE ROTACION DE PERSONAL	Identifica problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación.	$\frac{(\text{Número de personas contratadas durante cierto periodo}) + (\text{Personas desvinculadas en ese mismo periodo}) \times 100}{(\text{Número de trabajadores al comienzo del periodo}) + (\text{Número de trabajadores al final del periodo}) / 2}$	12% Menos de rotación de personal.		

Nota: Autoría Propia

10.3 Análisis de la encuesta

En las relaciones interpersonales, los resultados obtenidos en las encuestas se deduce que, en las relaciones personales los colaboradores de la organización interactúan satisfactoriamente entre sí, generando confianza y cumplimiento de valores como el respeto y el buen trato, esto genera un clima organizacional óptimo para que todos puedan desarrollar sus labores sin verse afectados por dificultades provocadas por factores internos.

Uno de los factores más relevantes dentro de los datos obtenidos es el del nivel de valoración de los aportes realizados por ciertos colaboradores, ya que algunos manifiestan que sus aportes no son del todo tenidos en cuenta para la toma de decisiones, esto se puede llegar a producir por la existencia de personal antiguo el cual por el conocimiento del proceso durante años accede difícilmente a las observaciones hechas por el personal nuevo, la forma de mitigar esta deficiencia puede llegar a ser el concientizar a los empleados de lo bueno que puede llegar a ser el aporte del personal nuevo, el cual puede traer muy buenas ideas que generen beneficios para los procesos de la compañía.

En el estilo de la dirección, los datos obtenidos en la encuesta encontramos que el personal se siente cómodo con la dirección bajo la cual se encuentran, debido a que existe respeto y buen trato por parte del jefe inmediato de la mayoría de los encuestados, esto permita que el trabajo fluya y que los procesos no se queden estancados por malas decisiones de los encargados.

Analizando este aspecto sobresale a la vista la pregunta sobre la confianza que deposita el jefe en el grupo de trabajo, en donde algunos colaboradores manifestaron que algunas veces no sienten la confianza necesaria sobre las actividades que desarrollan, esto se puede llegar a dar por que existe la modalidad de contratación temporal donde las personas son contratadas por una temporada y en la mayoría de casos no cuentan con la experiencia suficiente para tomar decisiones sobre los procesos de la compañía.

En el sentido de pertenencia, realizando el análisis pertinente sobre este aspecto fundamental en la motivación del personal, observamos que el personal conoce y valora los beneficios obtenidos al trabajar en la compañía, sin embargo, uno de los aspectos más críticos es la salud, debido a que no existe total aceptación de los beneficios recibidos en este aspecto.

Este punto puede llegar a generar inconformidad por parte de los colaboradores puesto que es importante para ellos y vital para sus familias, sobre todo para las personas que tienen hijos

menores los cuales requieren la debida atención. El personal de la compañía solo cuenta con la EPS, lo que lamentablemente hoy en día es deficiente en temas de salud y en ocasiones genera dificultades en los procedimientos médicos, un factor importante para generar sentido de pertenencia dentro de los trabajadores seria la implementación de un subsidio para acceder a la medicina prepagada.

En la retribución, el resultado arrojado por la encuesta se puede deducir que los empleados se encuentran a gusto en la compañía, ya que sienten orgullo de pertenecer a la organización, adicional a esto se refleja el sentido de compromiso que tienen con la misma porque no siempre esperan el pago de horas extras para ejercer un esfuerzo adicional en su labor diaria.

Esto es un resultado satisfactorio para la compañía, porque indica que los beneficios y retribuciones que están generando a su personal son aceptables y cumplen las expectativas de la mayoría de los empleados; sin embargo, no todo el personal está el 100% dispuesto para laborar sin su pago de horas extras, por lo que obliga a la compañía revisar la política de horarios laborales y poder retribuir monetariamente el valor de las horas extras a los cargos que realmente lo requieran.

Según los resultados obtenidos en la disponibilidad de recursos, se evidencia que el espacio físico con el que cuenta el personal para su labor diaria es aceptable; sin embargo, acceder a la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades no siempre se realiza de manera oportuna o fácil, por lo que se recomienda a la compañía identificar los cuellos de botella donde la información no se está generando de manera habitual para que no altere el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, también se debe revisar la iluminación en el área de planta, ya que no todos los empleados están conformes con la misma y si no se toma acciones correctivas se pueden incurrir en problemas de salud para sus colaboradores, es de vital importancia que la empresa realice seguimiento a los puestos de trabajo para identificar aquellos factores que están perjudicando la estabilidad del personal y aumentado el riesgo de salud.

Analizando la estabilidad, los resultados obtenidos en la encuesta, se deduce que el personal de la compañía vive en una constante incertidumbre sobre su estabilidad laboral, ya que continuamente la organización contrata personal temporal y no todos los despidos se realizan por el buen desempeño del colaborador, lo que hace que el empleado no pueda tener proyecciones de vida por el miedo que en cualquier momento pueda salir de la empresa.

Para esta situación se recomienda a la compañía revisar las políticas que tienen actualmente para la contratación y vinculación del personal, con el fin de generar mayor estabilidad laboral y disminuir la contratación de personal temporal, de esta manera se disminuirá en riesgos para las actividades realizadas y el tiempo y costo en capacitaciones.

Con respecto a la dirección general y la de los jefes inmediatos el personal se encuentra bastante satisfecho en su mayoría dando la más alta calificación y el restante una calificación sobresaliente.

Un porcentaje muy pequeño manifiesta alguna diferencia con respecto a las órdenes de sus jefes, por tal motivo se deduce que se debe a algún altercado o incidente sin transcendencia en la operación de la compañía.

Un poco más de la mitad del personal está de acuerdo y actúa de acuerdo a los valores y ética requerida con la empresa, $\frac{1}{4}$ de los empleados también acepta se muestra respetuoso y de acuerdo con los valores corporativos sin embargo difieren en algún punto y no muestran un sentido de pertenencia al 100%.

El personal restante no demuestra interés en los objetivos de la empresa y le tiene sin cuidado cumplirlos, inferimos que se trata del personal temporal y debido a su condición su trabajo lo hacen por cumplir con lo pactado.

10.4 Objetivos

Aumentar en 10% la aceptación del personal de la organización con su asignación salarial.

Aumentar en 5 % la percepción de aceptación e inclusión en el grupo de trabajo.

Disminuir el 15% de la rotación del personal para aumentar la estabilidad laboral.

Aumentar en 10% la eficiencia de la entrega de información de un departamento a otro.

Mejorar en un 5% las instalaciones de la compañía en cuanto a iluminación, para disminuir riesgos en la salud de los colaboradores.

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado un lugar fundamental en el ejercicio de las empresas. Cada día, más organizaciones han involucrado programas orientados al cumplimiento de su Responsabilidad para contribuir con el desarrollo sustentable de la humanidad.

El Especialista en Gerencia de Empresas como líder en la gestión organizacional, se convierte en el principal promotor del desarrollo sustentable, porque a través de sus acciones genera una cultura orientada hacia la preservación del medio ambiente, el apoyo a la sociedad y la búsqueda continua del desarrollo humano al interior de la empresa.

El Gobierno Corporativo regula el funcionamiento de los órganos de gobierno en la empresa, generando la creación de valor y el manejo ético de la información y los recursos para la protección de los intereses de la compañía y accionistas.

El módulo de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo, busca fortalecer en el estudiante su capacidad de liderazgo y gestión, reconociendo su compromiso ético frente a la sociedad.

11.1 Código del buen gobierno

Introducción

Por medio del presente documento se propone la creación e implementación del código de buen gobierno para la compañía Hammerhead Sucursal Colombia, ya que en el momento no se tiene y es de suma importancia para el desarrollo y sostenibilidad en el tiempo de las empresas en un mundo globalizado.

Este código deberá ser revisado y aprobado por el Gerente Financiero y administrativo de la organización, el cual deberá velar por los derechos y el capital del presidente dueño de la empresa, presentándole el código de buen gobierno para su aprobación y publicación como guía rectora de la organización, este código deberá contener las disposiciones normativas que rigen la sociedad y es responsabilidad de la gerencia velar por el cumplimiento del mismo.

Presentación

HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA es una empresa del sector industrial que se dedica a la producción y comercialización de empaques y láminas en cartón corrugado para flores, con el objetivo de brindar experiencia y calidad al sector floricultor colombiano y del exterior.

La compañía se encuentra ubicada en Bogotá D.C, en la zona franca de Fontibón, fue fundada el año 2010, su casa matriz se llama DECOWRAPPS se encuentra ubicada en Miami fue fundada en el año 1999, transmitiendo así sus filiales la experiencia y competitividad desarrollada en los mercados globales.

En cumplimiento de las normas que rigen a las compañías productoras y transformadoras de recursos naturales la empresa se encuentra acogida a las normas técnicas colombianas que le competen, dentro del propósito de una producción de calidad que no amenace la estabilidad del medio ambiente.

Como usuario dentro de Zona Franca la empresa debe cumplir con lo establecido en el artículo 393-24 del decreto 2685 de 1999, adicionado por el decreto 383 de 2007 y 4051 de 2007, (Cartilla de calificación, Zona Franca Bogotá).

Marco de referencia corporativo

La operación industrial de HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA, se encuentra guiada estratégicamente hacia el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión, y unas acciones éticas

en el desarrollo de su objeto social, tendiendo como pilar el contribuir al desarrollo social y profesional de sus colaboradores.

Objeto social

Hammerhead Sucursal Colombia ejecutará de forma permanente negocios en Colombia como usuarios de Zona Franca teniendo en cuenta el siguiente objeto: A) Fabricación, producción, comercialización, transporte y distribución de bienes muebles; dentro del objeto queda comprendida la facultad para comprar, vende, importar y exportar tales bienes. B) Adelantar la representación y agencia miento de firmas nacionales o extranjeras que tengan similitud con tu objeto social C) La inversión de fondos propios en bienes mueble e inmuebles, bonos, valores bursátiles y partes de interés en sociedades comerciales, así como la negociación de toda clase de derechos de crédito D) La distribución y comercialización de todo tipo de productos plásticos, sintéticos, de papel o sus derivado o afines. No obstante, lo expresado, la sucursal podar invertir en todo tipo de sociedades, ejecutar toda clase de operaciones, civiles, industriales, financieras, sobre bienes muebles e inmuebles y constituir cualquier clase de gravámenes sobre estas, comercializar derechos intangibles tales como las marcas patentes y cualesquiera otros derechos sujetos a la propiedad intelectual y celebrar toda clase de contratos que resulten necesarios para cumplir a cabalidad con el objeto social.

Visión

Hammerhead Sucursal Colombia busca en el 2020 mantener y superar el posicionamiento alcanzado a nivel nacional e internacional, como uno de los más reconocidos y exitosos proveedores de empaques para la industria floricultora. Medido con el crecimiento continuo en ventas.

La organización tiene como meta ser reconocida en los productos de empaques para el sector floricultor por:

- La primera opción del cliente por su calidad.
- Un buen sitio para trabajar.
- Líder en producción más limpia.

Misión

Producir empaques para la industria floricultora, sobrepasando las expectativas de nuestros clientes, siendo la mejor opción para dar valor agregado a sus productos.

Política de calidad

Hammerhead sucursal Colombia es una organización dedicada a la fabricación de empaques para la protección de flores, que busca satisfacer las necesidades y requerimientos técnicos de sus clientes, contando con un equipo humano idóneo y apoyado en la mejora continua de todos los procesos.

La política de calidad se despliega en la compañía, a través de afiches distribuidos por todas las áreas de la empresa. Cuando ingresa un trabajador nuevo a la empresa se le hace entrega de una copia donde se encuentra la política de calidad junto a la misión y la visión.

Objetivos de calidad

Hammerhead sucursal Colombia, a partir de su política definió los siguientes objetivos:

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Contar con un equipo humano acorde con las necesidades de la organización.
- Garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas por el producto.
- Mejoramiento continuo de todos los procesos.

Valores corporativos

La operación de la compañía se encuentra basada en los siguientes valores, símbolo del compromiso de la organización con el mejoramiento continuo, ellos son:

- Trabajamos en Equipo
- Apasionados
- Comprometidos
- Orientados al cliente

Gobierno corporativo

Presidente de la compañía

El presidente de la compañía no se elige bajo designación, puesto que este cargo es ocupado por el único socio y dueño de la organización.

Funciones

- Representación legal de la sociedad y cierre de negocios.
- Coordinar actividades con la matriz y filiales de la matriz a nivel mundial.
- Tomar las medidas necesarias para la debida conservación de los activos y la recaudación de los ingresos.
- Las demás asignadas en los estatutos de la organización.

Revisoría fiscal

La compañía cuenta con un revisor fiscal principal y un suplente, vinculado a una firma de auditoría nacional, elegida por el presidente de la organización

Funciones de la revisoría fiscal:

- Verificar las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a lo determinado en los estatutos de la compañía.
- Informar a la junta directiva de la organización las irregularidades que se presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que vigilan la compañía y rendir los informes que sean solicitados.
- Velar por que se lleve regularmente la contabilidad de la sociedad, las actas de reuniones de asamblea, y la conservación documental de la misma.
- Inspeccionar los bienes de la sociedad.
- Autorizar con la firma los estados financieros, los cuales deben llevar un informe adjunto.
- Las establecidas en el código de comercio.

Remuneración: Es acordada por el presidente de la compañía y la firma de auditoría.

Gerencias

La compañía cuenta con tres gerencias que dirigen y velan por el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la organización: la gerencia financiera y administrativa, de producción, y comercial, tienen a su cargo el manejo financiero, administrativo, productivo y de ventas, que permiten la puesta en marcha de los procesos que se realizan para el cumplimiento del objeto social.

Remuneración: Sera asignada por el presidente de la organización.

Contraloría:

La compañía cuenta con un área de contraloría, operada por un contralor regional y uno internacional, el cual se encuentra a cargo del gerente financiero y administrativo.

Funciones de la Contraloría:

- Ubicación de las áreas que poseen falencias para mejorarlas.
- Salvaguardar los recursos que tiene la empresa.
- Velar por la seguridad de la información de la empresa.
- Evaluar los resultados obtenidos en la ejecución de los procesos.

Remuneración: Sera asignada por el presidente de la organización.

Auditoria Interna

La empresa cuenta con un departamento de auditoria que se encarga de velar por el cumplimiento de las normas técnicas contables y financieras internacionales, con el fin de dar fiabilidad y confiabilidad a los estados financieros.

Funciones de la auditoria:

- Evaluar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad.
- Vigilar el cumplimiento de la normatividad en el cumplimiento del objeto social de la - organización.
- Velar por la fiabilidad y confiabilidad que presenta la información financiera.
- Diseñar y elaborar los informes de auditoría.

Remuneración: Sera asignada por el presidente de la organización.

Contabilidad

La empresa cuenta con un departamento de contabilidad, que se encarga de recopilar y agrupar los hechos económicos realizados por la organización.

Funciones:

- Registrar y analizar los hechos económicos de acuerdo a lo dispuesto por las normas técnicas contables.
- Preparar, analizar y avalar con su firma los estados financieros.
- Gestionar el recaudo de los ingresos, ejecutando un procedimiento de cobranza.
- Establecer un sistema de costos para la determinación del importe pagado en la elaboración de los productos.
- Remuneración: Asignada por el gerente administrativo y financiero.

Identificación de las partes interesadas

Accionistas

La compañía cuenta con un solo accionista, el cual ejerce la presidencia de la empresa, sus intereses son directos puesto que es beneficiado o afectado según los resultados obtenidos.

Los clientes de la empresa se encuentran en su gran mayoría en el mercado floricultor, puesto que para ellos se ofertan los empaques para sus productos, uno de los principales clientes de la organización es la compañía Geopak Sucursal Colombia el cual toma como base el producto

elaborado por la compañía y lo transforma en empaques para el sector floricultor, estas dos empresas son filiales de la multinacional DECOWRAPPS.

Otro de los principales clientes es la Comercializadora Internacional Sunshine Bouquet Company compañía productora de flores ubicada en Bogotá Colombia, empresa exportadora de flores con una gran representación internacional.

Los competidores de la organización a nivel micro se encuentran en un nivel similar de posicionamiento en el mercado, si se analiza a nivel macro existen multinacionales que se encuentran bien posicionados no solamente a nivel nacional sino también a nivel mundial, como lo es Smurfit Kappa una compañía multinivel ubicada en 3 continentes, 34 países, 45.000 colaboradores, y 370 instalaciones, en Colombia cuentan con 4 plantas de producción en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, que se lleva gran parte del mercado y obliga a las organizaciones a estar a la vanguardia para no salir del mercado, otro de los principales competidores es Latín Pack S.A, compañía nacional que ofrece en el mercado productos similares a los producidos por la empresa.

Hammerhead sucursal Colombia, se asegura que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, de acuerdo con lo establecido en el procedimiento, la compañía evalúa y selecciona a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, dentro del procedimiento de análisis de los proveedores se establece la revisión de factores como la responsabilidad social empresarial, uno de nuestros proveedores de materia prima es Surpapel, compañía que opera desde hace 30 años en el mercado, la cual está integrada por uno de los grupos papeleros más grandes de Europa.

Otro de los principales proveedores de materia prima de la organización es Europcell, compañía fundada en 1995 la cual tiene su sede principal en Alemania, representados a nivel mundial por 15 oficinas, con representación en 4 continentes.

11.2 Diagnóstico

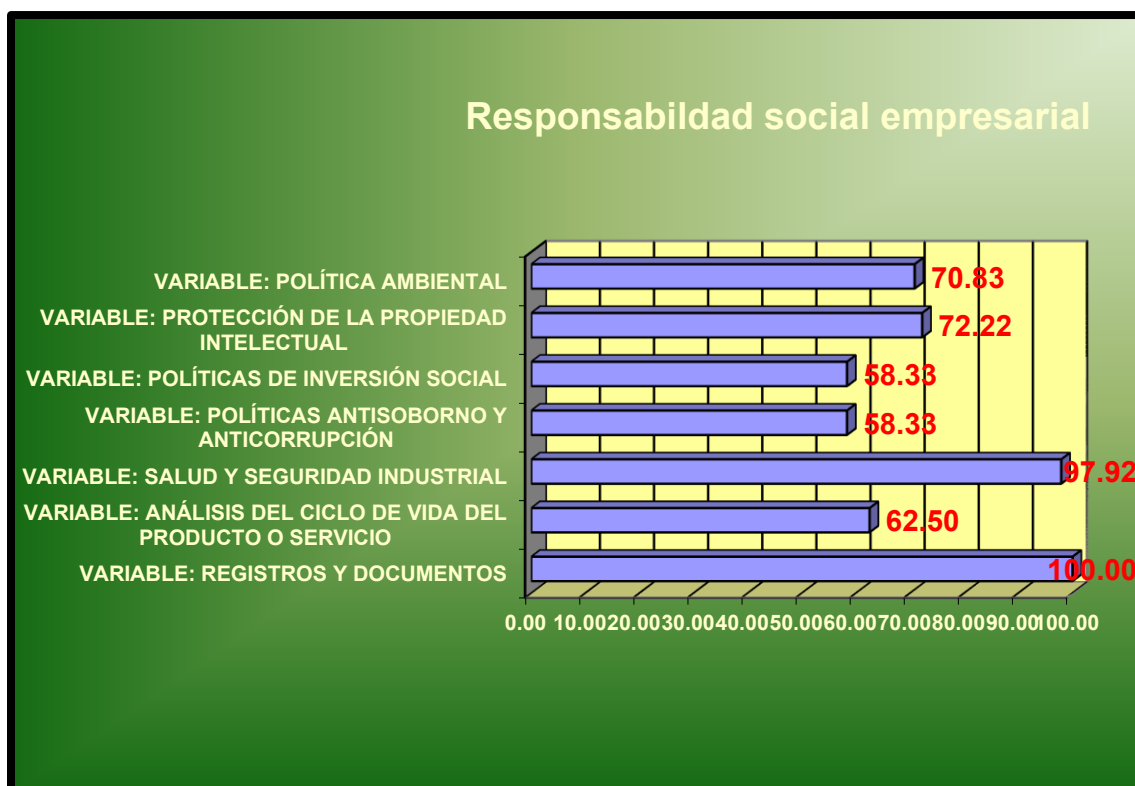


Figura 5 MMGO Responsabilidad Social Empresarial

Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la matriz de diagnóstico MMGO se evidencia que en términos generales Hammerhead Sucursal Colombia tiene bien en cuanto a responsabilidad social, ya que cuenta con una política ambiental, realiza de manera reiterativa seguimiento a la normatividad, con el fin de mejorar continuamente, actualmente la compañía está realizando campañas para promover a sus empleados el buen manejo de los desechos para contribuir con el ambiente.

La empresa cuenta con un reglamento interno de manejo de la propiedad intelectual, los empleados lo conocen, y se está trabajando en el desarrollo de un proceso de promoción para la protección de los derechos de propiedad intelectual de los stakeholders, desestimulando la compra de productos de contrabando.

En cuanto al tema de seguridad industrial y registro de documentos, la empresa tiene unas políticas establecidas que funcionan de la manera más adecuada para cumplir con la normatividad establecida y para el cuidado de los empleados.

Las variables en las que se debe enfocar la propuesta de mejoramiento son las de política de inversión social, política de anti soborno y corrupción, y el análisis del ciclo de vida del producto, porque a pesar de que la empresa cuenta con estas políticas, no cuenta con los programas suficientes para promover la aplicación de ellas por parte de los empleados y partes interesadas.

11.3 Propuesta de mejora

Tabla 16.

Propuesta de mejora Responsabilidad Social Empresarial

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Diseñar el Código de buen Gobierno	Realizar un diagnóstico para identificar la situación actual de la empresa a través de la matriz MMGO. Diseñar el código de buen Gobierno	Alta Directiva Propietarios Analista Gestión calidad	Recurso humano. Recurso Intelectual	Realizar una reunión con el propietario y altos directivos. Diseñar propuesta del código de buen gobierno Aprobación de la propuesta Divulgación a las partes interesadas Plan de acción para implementarlo.	Realizar una reunión con el propietario y altos directivos. 1 mes Diseñar propuesta del código de buen gobierno mes y medio Aprobación de la propuesta un mes Divulgación a las partes interesadas 1 semana Plan de acción para implementarlo. 1 año	5000.000 en capacitaciones

Diseñar política de Responsabilidad social	Realizar diagnóstico para conocer las políticas actuales de la compañía. Diseñar política de responsabilidad social empresarial	Alta Directiva Propietarios Analista Gestión calidad Empleados y colaboradores de la compañía	Recurso humano. Recurso Intelectual	Realizar una reunión con el propietario y altos directivos. Diseñar propuesta de política de RSE Aprobación de la propuesta Divulgación a las partes interesadas Plan de acción para implementarlo.	Realizar una reunión con el propietario y altos directivos. 1 mes Diseñar propuesta de la política Aprobación de la propuesta un mes Divulgación a las partes interesadas 1 semana Plan de acción para implementarlo con las partes interesadas y empleados. 1 año y medio	6.500.000 a 15.000.000 capacitaciones y programas de acción y campañas
--	---	--	--	--	--	--

Nota: Autoría Propia

PREGUNTAS CLAVE HAMERHEAD

a) ¿Cuál es nuestra actividad organizacional?

Producción de empaques para la protección de flores.

b) ¿Con qué habilidades y recursos contamos para ello?

Recursos: humano, tecnológico, procedimental, infraestructura, maquinas.

Habilidades: manejo de materiales para la realización de empaques para flores.

¿Cuáles son nuestras partes interesadas (stakeholders) centrales y cuáles los factores principales de nuestro actual y potencial campo de desempeño?

Partes interesadas internas:

- Empleados
- Propietarios
- Alta dirección

Partes interesadas externas:

- Zona franca
- Entes de Control (financieros)
- Clientes
- Proveedores
- Sociedad

Es la realización de productos con valor agregado (venta de empaques para los floricultores.)

c) ¿A quiénes llamaremos en adelante nuestras partes interesadas (stakeholders) prioritarias?

- Clientes
- Proveedores.

d) ¿Por qué las partes interesadas (stakeholders) inciden con tanta fuerza en el funcionamiento de la organización?

Dado que nuestro funcionamiento esta direccionado a cumplir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, es nuestros clientes la razón de ser de los productos y servicios ofrecidos por Hammerhead.

Con un abastecimiento adecuado de materias primas y productos para el desempeño de la organización, consideramos que los proveedores son nuestro segundo foco como partes interesadas.

¿Cuáles son las razones que nos harían considerar, más adelante, a otras partes interesadas (stakeholders) que hasta ahora hemos dejado por fuera?

Regulaciones por otros organismos de control que hasta el momento no inciden en la actividad económica de la empresa.

e) ¿Por qué debería nuestra organización tener un enfoque diferente con respecto a estas partes interesadas (stakeholders)?

Por qué solo se han considerado los clientes de primer nivel (floricultores). Para darle un mayor valor agregado se considerarían a los usuarios finales.

f) ¿Cuáles son los riesgos asociados a estas razones referentes a nuestra reputación, mercados, viabilidad operacional o actuación económica en el corto y largo plazo?

Corto plazo

- Fallas en maquinaria
- Producto no conforme

Largo plazo

- Competencia desleal
- Clientes capaces de autoabastecerse

g) ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de sus influencias en el desempeño de nuestra organización en la actualidad y en el futuro?

- Perdidas de clientes
- Rentabilidad baja
- Inestabilidad económica

h) ¿Cuáles son los intereses puestos sobre los posibles desarrollos en el tiempo? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Cuál es las oportunidades? ¿En qué sectores?

productos	Riesgos	Oportunidades	Sectores
Desarrollar productos de alta calidad	Riesgos en fallos de maquinaria directa Productos fuera de especificaciones	Crecimiento en ventas Adquirir nuevos clientes	Floricultores Comerciantes de Flores Comerciantes productos a base de papel

i) Si asumimos a nuestra competencia como una parte interesada, ¿qué está haciendo en esos mismos campos? ¿Hacia dónde se dirige nuestra organización comparada con nuestra competencia?

Hammerhead	Competencia
Tiempos de respuesta de 6 días	Tiempos de respuesta de 3 días
Calidad alta	Calidad baja
Precio alto	Precio bajo

j) Si se requieren, ¿qué medidas prioritarias tienen que ser tomadas? ¿Qué nuevos recursos o habilidades serán requeridos? ¿Dentro de qué plazos hay que actuar, Sin poner en riesgo a la organización?

Mejorar maquinaria

Capacitación del personal

Reducir tiempos de entrega

Proveedores certificados

k) ¿Cuáles deben ser las adaptaciones en nuestra política, estrategia, plan de acción y estructura organizacional? ¿Cuáles deben ser nuestros nuevos objetivos y cuáles los principales procesos organizacionales?

- Modelar el proceso logístico como cadena de abastecimiento
- Integrar sistemas de inventario y producción bajo estándares Lean.
- Cultura organizacional enfocada a la reducción de costos y satisfacción de nuestros clientes.

l) ¿Cómo han de ser reorientadas las políticas y programas existentes mientras se Introducen las rupturas necesarias cuando no es suficiente el proceso "paso a paso de mejora continua?

Procesos de reingeniería enfocados a mejorar los procesos productivos.

Identificar si el modelo de costo actual es el adecuado con la compañía.

m) ¿Cómo se adaptan los objetivos y procesos de la organización a los principios y valores de la organización?

Objetivos	Valores
Garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente.	Orientados al cliente
Garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas del producto	Mejoro las cosas
Contar con un equipo humano acorde con las necesidades de la organización	Soy comprometido

Mejoramiento continuo de todos los procesos	Soy apasionado
	Trabajamos en equipo

11.4 Indicadores

EC1. Desempeño economico

EC4. Ayudas recibidas de gobiernos

EC8. Impactos economicos indirectos

EN3. Desempeño ambiental

LA1. Desempeño en practicas laborales

LA8. Seguridad en el trabajo

12. Gestión financiera.

La gestión financiera permite visualizar la viabilidad de un proyecto utilizando diferentes métodos de análisis, orienta al administrador para la toma de decisiones asertivas a partir del diagnóstico de diferentes escenarios, donde se tiene como principal objetivo llegar a un escenario ideal, teniendo como base la situación actual económica y financiera de la organización.

12.1 Diagnóstico

Para llevar a cabo este análisis tenemos que observar 3 escenarios (Optimista, probable y pesimista).

Para poder realizar estos escenarios será necesario tener diferentes estados de costos los cuales presentamos en la siguiente tabla.

CONCEPTO	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO PESIMISTA
MATERIA PRIMA			
INVENTARIO INICIAL MATERIA PRIMA	2.054.974.525,92	2.054.974.525,92	2.054.974.525,92
MAS COMPRAS	307.508.711,51	249.850.828,10	147.347.924,26
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	2.362.483.237,43	2.304.825.354,02	2.202.322.450,18
MENOS INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA	1.504.406.636,28	1.222.330.391,98	720.861.513,22
MATERIA PRIMA UTILIZADA	858.076.601,14	1.082.494.962,04	1.481.460.936,97
MAS COSTOS DE PRODUCCIÓN	1.091.600.151,11	886.925.122,78	523.058.405,74
TOTAL GASTOS GENERALES DE FABRICACION	1.091.600.151,11	886.925.122,78	523.058.405,74
TOTAL COSTO CARGADO A PROCESO	1.949.676.752,26	1.969.420.084,82	2.004.519.342,71
INV. INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	376.084.850,98	305.568.941,42	180.207.324,43
COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO	2.325.761.603,24	2.274.989.026,24	2.184.726.667,13
MENOS INV. FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	334.205.620,73	271.542.066,84	160.140.193,26
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO	1.991.555.982,51	2.003.446.959,40	2.024.586.473,87
INV. INICIAL PRODUCTO TERMINADO	470.326.413,16	382.140.210,69	225.364.739,64
PRODUCTO TERMINADO DISPONIBLE	2.461.882.395,67	2.385.587.170,09	2.249.951.213,51
MENOS INV. FINAL PRODUCTO TERMINADO	330.913.011,00	268.866.821,44	158.562.484,44
COSTO DE PRODUCTO VENDIDO	2.130.969.384,66	2.116.720.348,65	2.091.388.729,07

Fuente: Adaptado de la empresa

Escenario probable:

Aquí nos basamos en la información intermedia con mayor probabilidad que suceda, en este caso presentamos el siguiente estado de resultados:

	ESCENARIO PROBABLE
INGRESOS OPERACIONALES	2.336.006.788
VENTAS	2.336.006.788
EGRESOS	1.321.812.762
MANO DE OBRA	374.828.490
MATERIA PRIMA	173.144.212
CIF	332.731.165
COSTO CIF AGUA	3.252.310
COSTOS CIF ELECTRICIDAD	28.827.052
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES	408.292.817
SEGUROS	736.716
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES CREDITOS)	110.310.812
GASTOS FINANCIEROS	48.301.303
DEPRECIACION	62.009.509
ARRENDAMIENTOS (LEASING)	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INGRESOS MENOS EGRESOS	903.883.214,02
IMPUESTOS	122.113.309
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	781.769.905
(+) DEPRECIACION	62.009.509

(-) UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 143.914.890
(-) OPCION DE COMPRA	-
(+) SALVAMENTO DEL VALOR EN LA VENTA DE LOS ACTIVOS	-
FLUJO NETO DE CAJA	987.694.304

Fuente: Adaptado de la empresa

Este escenario nos presenta una situación que podemos calificar como viable, ya que representa una ganancia y una TIR mayor al rendimiento buscado; por tanto, si la empresa logra mantener este nivel de ventas al cabo de 5 años habrá recuperado la inversión.

Escenario pesimista:

Para este escenario manejaremos la peor situación a la que la empresa se pueda enfrentar, reflejado en el siguiente estado de resultados:

	ESCENARIO PESIMISTA
INGRESOS OPERCIONALES	2.113.228.067
VENTAS	2.113.228.067
EGRESOS	1.498.119.281
MANO DE OBRA	506.018.462
MATERIA PRIMA	233.744.686
CIF	449.187.073
COSTO CIF AGUA	4.390.619
COSTOS CIF ELECTRICIDAD	38.916.520
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES	265.125.206
SEGUROS	736.716
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES CREDITOS)	116.106.121
GASTOS FINANCIEROS	32.393.284
DEPRECIACION	83.712.837
ARRENDAMIENTOS (LEASING)	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	
INGRESOS MENOS EGRESOS	499.002.664,68
IMPUESTOS	164.852.967

UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	334.149.698
(+) DEPRECIACION	83.712.837
(-) UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 216.230.216
(-) OPCION DE COMPRA	-
(+) SALVAMENTO DEL VALOR EN LA VENTA DE LOS ACTIVOS	-
FLUJO NETO DE CAJA	634.092.750

Fuente: Adaptado de la empresa

Al mantener un volumen tan bajo de ventas y unos gastos-costos fijos tan altos la viabilidad de la empresa se vería seriamente distorsionada, puesto que si esta situación se mantiene las perdidas serian altas y no se recuperaría la inversión del negocio. A pesar que se pueden registrar utilidades, están no son suficientes, por tanto, sería mejor liquidar y/o invertir en otro tipo de negocio.

Escenario optimista:

Gracias a este escenario nos daremos cuenta de los beneficios que se alcanzarían con grandes volúmenes de venta y un pequeño costo fijo:

	ESCENARIO OPTIMISTA
INGRESOS OPERCIONALES	2.913.280.422
VENTAS	2.913.280.422
EGRESOS	1.624.849.826
MANO DE OBRA	453.542.473
MATERIA PRIMA	209.504.497
CIF	402.604.710
COSTO CIF AGUA	3.935.295
COSTOS CIF ELECTRICIDAD	34.880.733
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES	519.645.403
SEGUROS	736.716
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES CREDITOS)	136.505.892
GASTOS FINANCIEROS	61.474.386
DEPRECIACION	75.031.506
ARRENDAMIENTOS (LEASING)	-

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INGRESOS MENOS EGRESOS	1.151.924.703,79
IMPUESTOS	147.757.104
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	1.004.167.600
(+) DEPRECIACION	75.031.506
(-) UTILIDAD DEL EJERCICIO	247.062.034
(-) OPCION DE COMPRA	-
(+) SALVAMENTO DEL VALOR EN LA VENTA DE LOS ACTIVOS	-
FLUJO NETO DE CAJA	832.137.072

Fuente: Adaptado de la empresa

En las condiciones más optimistas el negocio presenta expectativas muy altas para los dos métodos de evaluación (VPN y TIR), por lo sí se diese un escenario como este el negocio tiene un 100% de aprobación; sin embargo, cabe recordar que es muy difícil mantener niveles tan altos de venta ya que factores externos pueden afectar seriamente la empresa y en consecuencia también se incrementarían los costos de operación.

Es importante destacar que tanto el escenario optimista, como el pesimista son muy extremos para basar decisiones en ellos, por tanto, enfocarse en el escenario probable es la mejor opción para aceptar la viabilidad del negocio y toma de decisiones.

Tabla 17.

Elasticidad de la Demanda

Elasticidad de la demanda						
					Elasticidad	Ingresos Proyectados
ESCENARIO OPTIMISTA	PRECIO 0	176,01	Q0	805.161,00	1	2.913.280.422
	PRECIO 1	202,41	Q1	925.935,15		
ESCENARIO PROBABLE	PRECIO 0	167,63	Q0	700.140,00	0,66	2.336.006.788
	PRECIO 1	192,77	Q1	770.154,00		
ESCENARIO PESIMISTA	PRECIO 0	150,87	Q0	630.126,00	0,67	2.113.228.067
	PRECIO 1	173,50	Q1	693.138,60		

Nota: Autoría Propia

Ciclo de Caja

PMI	PMP	(-)	PMC	(=)	CC
30	50		132		112
39	45		160		154
55	35		188		208

23,08% **11,11%** **17,50%** **OPTIMISTA** **27,27%**
41,03% **22,22%** **17,50%** **PESIMISTA** **35,06%**

ROE	DAT	EMO	
3,21	1.871.501.432	582.244.889,88	ESCENARIO OPTIMISTA
2,34	2.573.314.469	1.100.806.744,92	ESCENARIO PROBABLE
1,73	3.475.645.516	2.008.150.742,63	ESCENARIO PESIMISTA

27,27%**35,06%**

Fuente: Autoría Propia

Tabla 18.

Punto de Equilibrio

Análisis Punto de Equilibrio Producto: 350003519					
CF	CV	PV	PE UNIDADES	PE EN PESOS	
742.434.013	209.504.497	176,01	5.408.388,14	951.938.509	OPTIMISTA
592.415.635	173.144.212	167,63	4.566.962,04	765.559.847	PROBABLE
513.691.010	233.744.686	150,87	4.954.268,97	747.435.696	PESIMISTA

Nota: Autoría Propia

12.2 Análisis de los estados financieros

La importancia del Diagnóstico Financiero radica en un estudio crítico dirigido a evaluar, analizar e interpretar la posición económica-financiera de la compañía Hammerhead Sucursal Colombia, con el propósito de proporcionar a los directivos la información que servirá de base para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la entidad.

Objetivo general

Realizar un diagnóstico financiero a la empresa Hammerhead Sucursal Colombia, mediante el análisis de la información contable y la interpretación de indicadores financieros, con el fin de conocer su situación financiera y proponer las recomendaciones pertinentes en aras de obtener mejores beneficios.

Objetivos específicos

Analizar la realidad económica y financiera de la empresa y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones que se derivan del desarrollo de su objeto social.

Verificar la coherencia de los datos informados en los Estados Financieros con la realidad económica y estructural de la empresa. Así como analizar la evolución de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio.

Determinar los indicadores o razones financieras para establecer si la compañía es líquida y rentable, así como determinar su capacidad para generar recursos y su nivel de endeudamiento.

Presentar los resultados del diagnóstico financiero realizado a la compañía objeto de análisis.

12.2.1 Análisis balance general.

El análisis del balance lo haremos con base en los 3 escenarios planteados y de acuerdo con el grafico anexo expresado por cuenta general.

ACTIVOS	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO PROBABLE		ESCENARIO PESIMISTA	
ACTIVOS CORRIENTES	6.305.620.184,82	93%	5.287.764.102,53	92%	4.010.433.089,84	89%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	2.919.230.223,49	43%	2.484.451.254,03	43%	2.049.672.284,57	36%
INVENTARIOS	2.169.525.268,01	32%	1.767.683.322,27	31%	1.106.366.446,12	19%
CUENTAS POR COBRAR	1.216.864.693,32	18%	1.035.629.526,23	18%	854.394.359,14	15%
ACTIVOS NO CORRIENTES	475.165.968,04	7%	475.165.968,04	8%	475.165.968,04	11%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	403.220.484,56	6%	403.220.484,56	7%	403.220.484,56	9%
ACTIVOS INTANGIBLES	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	71.945.483,48	1%	71.945.483,48	1%	71.945.483,48	2%
IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
TOTAL ACTIVOS	6.780.786.152,86	100%	5.762.930.070,57	100%	4.485.599.057,88	100%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	5.925.523.631,04	0,99	5.298.644.472,77	0,99	4.093.628.785,76	0,99
CUENTAS POR PAGAR	5.843.169.619,66	98%	5.258.852.657,69	99%	4.090.218.733,76	99%
IMPO RENTA POR PAGAR	82.354.011	1%	14.141.803,80	0%	3.410.052	0%
OTROS IMPUESTOS	0	0%	25.650.011,28	0%	0	0%
PASIVOS NO CORRIENTES	39.858.900,00	1%	39.858.900,00	1%	39.858.900,00	1%
OBLIGACIONES FINANCIERA	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	39.858.900,00	1%	39.858.900,00	1%	39.858.900,00	1%
IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
TOTAL PASIVOS	5.965.382.531,04	100%	5.338.503.372,77	100%	4.133.487.685,76	100%
PATRIMONIO						
PATRIMONIO CAPITAL DE LA MATRIZ	815.403.621,82	100%	424.426.698,03	100%	352.111.372,12	100%
CAPITAL TOTAL	502.612.010,29	62%	502.612.010,29	118%	502.612.010,29	143%
RESERVA LEGAL	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%

GANANCIAS RETENIDAS	65.729.577,39	8%	65.729.577,39	15%	65.729.577,39	19%
RESULTADO DEL PERIODO	247.062.034	30%	-143.914.889,65	-34%	-216.230.215,56	-61%
CAPITAL TOTAL	815.403.621,82	100%	424.426.698,03	100%	352.111.372,12	100%
FORMULA PATRIMONIAL	6.780.786.152,86		5.762.930.070,80		4.485.599.057,87	

Fuente: Autoría Propia

De acuerdo con el grafico se establece que en ninguno de los tres escenarios se propone mover el activo no corriente ni el pasivo no corriente, lo que quiere decir que no se contemplan deudas a largo plazo y tampoco créditos a los clientes por más de 3 meses, aplicando el escenario optimista se incrementan proporcionalmente los activos y pasivos corrientes, que en otras palabras significa que para una mayor inversión requeriremos mayores deudas, todo dentro del corto plazo.

No se contemplan inyecciones de capital por parte de los socios en ninguno de los escenarios.

12.2.2 Análisis de rentabilidad.

4- Razones de Rentabilidad		OPTIMISTA	RESULTADO	PROBABLE	RESULTADO	PESIMISTA	RESULTADO
Rendimiento sobre la inversión utilidad de la operación activo total	Mide la capacidad básica de generación de utilidades de los activos.	262.665.634 6.780.786.153	0,04	(189.006.377) 5.762.930.071	- 0,03	(243.285.868) 4.485.599.058	- 0,05
Rendimiento sobre la inversión utilidad neta activo total	Renta final obtenida sobre los activos totales, muestra la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.	247.062.034 6.780.786.153	0,04	(143.914.890) 5.762.930.071	- 0,02	(216.230.216) 4.485.599.058	- 0,05
Renta sobre capital utilidad neta capital total	Rendimiento final de los socios sobre la inversión de la empresa.	247.062.034 815.403.622	0,30	(143.914.890) 424.426.698	- 0,34	(216.230.216) 352.111.372	- 0,61

Fuente: Autoría Propia

Como se puede observar en la tabla, en el escenario optimista el resultado es positivo, los otros dos escenarios dan negativo, sin embargo, es válido aclarar que el hecho que el escenario así no del rendimiento positivo, no quiere decir que no sea viable el negocio.

12.2.3 Análisis endeudamiento.

3- Razones de endeudamiento		OPTIMISTA	RESULTADO	PROBABLE	RESULTADO	PESIMISTA	RESULTADO
Margén Bruto							
Utilidad bruta	Rentas sobre las operaciones de ventas y producción, expresada en porcentaje.	782.311.037	0,27	219.286.439	0,09	21.839.338	0,01
Ventas		2.913.280.422		2.336.006.788		2.113.228.067	
Margén Operacional							
Utilidad Operacional	Porcentaje de utilidad obtenida en las operaciones normales de la empresa.	262.665.634	9,02%	(189.006.377)	- 0,08	(243.285.868)	- 0,12
Ventas netas		2.913.280.422		2.336.006.788		2.113.228.067	
Margen neto							
Utilidad neta	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad, expresado en porcentaje.	247.062.034	0,08	(143.914.890)	- 0,06	(216.230.216)	- 0,10
Ventas netas		2.913.280.422		2.336.006.788		2.113.228.067	

Respecto al endeudamiento o apalancamiento financiero de la empresa analizada se encuentra que el indicador disminuye reflejando las decisiones conservadoras de apalancamiento ante el escenario de desaceleración económica y los inconvenientes presentados por problemas en la administración de los recursos. Por su parte, la rotación de activos presenta una leve caída, sin embargo, permite seguir teniendo estabilidad en la eficiencia del uso y la gestión de los activos para la generación de ingresos operacionales de la empresa en el escenario probable.

12.3 Propuesta de mejora

Tabla 19.

Propuesta de mejora Gestion Financiera

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Determinar los indicadores o razones financieras para establecer si la compañía es líquida y rentable, así como determinar su capacidad	Tomar la información financiera y contable de la empresa para elaborar las razones financieras requeridas.	Gerente Administrativo y financiero Contador general Asistente de contabilidad	Información financiera Capital intelectual. Software financiero.	El grupo de trabajo será liderado por Gerente financiero Iniciar con la verificación y concordancia de las cifras de acuerdo a los	Se estiman 2 semanas para la elaboración de esta información	Serán las mismas razones financieras empleadas para el análisis, las cuales reflejarán el estado de la empresa y los posibles escenarios de	Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo emple

para generar recursos y su nivel de endeudamiento.				movimientos financieros de la empresa. Elaborar los estados financieros. Calcular y verificar las razones financieras.		factibilidad del negocio.	adopor el capital humano en la elaboración y análisis de la información.
Aumentar las ventas el 23.08% para pasar del escenario probable al optimista e incrementar la utilidad 172%	Realizar un diagnóstico para conocer la situación financiera actual de la compañía *Diseñar política de ventas, para la atracción de nuevos clientes. *Creación de política de capacitaciones para el personal de ventas. *Socialización de Políticas. *Implementación de políticas	Gerente Administrativo y financiero Contador general Gerente de Ventas Servicio al cliente recursos Humanos	Información financiera Capital intelectual. Software financiero.	El diagnóstico se realizará junto con el Gerente financiero quien suministrará la información necesaria. Diseño de políticas a cargo del área de contabilidad y recursos humanos Socialización de políticas a las áreas de ventas. Implementación de capacitaciones. Implementación de políticas.	El diagnóstico tendrá una duración de 1 semana. El diseño y creación de políticas se realizará en un tiempo estimado de 1 mes. La socialización y aprobación por las gerencias de la compañía se llevará a cabo en un tiempo de 1 semana. Las capacitaciones	Serán las mismas razones financieras empleadas para el análisis, las cuales reflejarán el estado de la empresa y los posibles escenarios de factibilidad del negocio.	*Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo empleado por el capital humano en la elaboración y análisis de la información. Los costos de capacitación están entre 15.000.000 y

					tendrán duraciones 6 meses. Se realizará un nuevo diagnóstico teniendo en cuenta los indicadores establecidos en un lapso de año y medio.		20.000.000 COP.
Disminuir el periodo medio de cobro un 17.5%	Diseñar políticas de recaudación de cartera. Diseñar política de negociación con clientes. Socializar política. implementación de Política. Capacitaciones de eficiencia en recobro de cartera.	Gerente Financiero Coordinador de cartera Contador	Información actual de las negociaciones con Clientes Capital Intelectual.	El gerente Financiero y coordinador de cartera debe diseñar políticas de negociación Clientes y política de recaudo de cartera. Socializar política para aprobación de todos los gerentes. implementación de Política el coordinador de cartera tendrá capacitaciones frecuentes para el	Las políticas serán diseñadas en un lapso de 2 meses. La socialización y aprobación de políticas durará 1 mes. La implementación de políticas llevará un tiempo de 1 año. Las capacitaciones que tomara el coordinador de	Serán las mismas razones financieras empleadas para el análisis, las cuales reflejarán el estado de la empresa y los posibles escenarios de factibilidad del negocio.	Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo empleado por el capital humano en la elaboración y análisis de la información. Los costos de capacit

				manejo de clientes y recobro de cartera.	cartera serán cada 6 meses por un lapso de año y medio. Se realizará un nuevo diagnóstico un año después de la implementación de política y capacitaciones.		ación están entre 12.000.000 y 33.000.000 COP.
--	--	--	--	--	---	--	--

Nota: Autoría propia

12.4 Indicadores

Tabla 20.

Indicadores Gestion Financiera

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de Liquidez	Cobertura de las obligaciones, (deudor), de corto plazo por parte del activo circulante. Expresada en veces.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	25%
Margen Neto	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad, expresado en porcentaje.	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{ventas Netas}}$	172%
Periodo medio de cobro	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito.	$360 \times \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Venta neta a Crédito}}$	17.5%

Nota: Autoría propia

13. Gestión de mercado

Para todas las organizaciones es importante conocer la situación y factores que afectan el mercado donde actúan, así mismo se deben tener en cuenta las tendencias y estar al tanto de lo que sus clientes requieren para cumplir sus necesidades, de esta manera buscan ser más competitivas y mejorar su nivel de posicionamiento.

Un estudio de mercado permitirá a la gerencia tomar decisiones asertivas para el manejo de la organización, y de esta manera identificar los clientes potenciales, determinar la política de precios, analizar los canales de distribución y definir cuáles son los más adecuados, la investigación hará una visión general de las cadenas de distribución, desde el inicio de la producción hasta el despacho de los productos o servicios hacia sus clientes.

13.1 Diagnóstico

Hammerhead Sucursal Colombia es una compañía ubicada en Zona Franca Bogotá dedicada a la producción y comercialización de empaques para flores de cartón corrugado, sus principales clientes son las Comercializadoras Internacionales del sector floricultor.

Problema: Los costos de producción son altos, por lo tanto, el precio de venta es uno de los más altos del mercado, el impacto que esto genera en la compañía es negativo, ya que las ventas han estado disminuyendo por lo tanto su utilidad actúa de manera proporcional.

13.1.1 Fase de antecedentes:

Los empleados que están contratados por la compañía trabajan para una compañía filial, lo que implica que los costos de MOD no son reales y son altos.

En el año 2016 la compañía adquirió una bodega en arriendo para el control de sus inventarios y el manejo de la planta de producción, lo que implicó un aumento de gastos y costos.

No existe un departamento de costos estructurado.


	<p style="text-align: center;">Fuerzas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor corporativo: "mejoramos las cosas". 2. Disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnologicos de ultima generacion. 3. Certificacion ISO 9001. 4. Capacitacion y formacion continua al personal. 	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente comunicaci3n interna. 2. Sub-utilizacion de la capacidad intalada. 3. Subordinacion a la matriz. 4. Falta de control de los activos fijos. 5. Deficiente estructura de costos. 6. Fuerza de ventas insuficiente.
<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyeccion del mercado del empaque de carton al 2020 aumentara en 4%. 2. Certificacion bajo norma ISO 14000 version 2015. (ISO AMBIENTAL) 3. Disminucion en la demanda de embalajes de plastico. 4. Posicionamiento y reconocimiento de la marca en EEUU. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estrategicas con clientes y proveedores. 2. Apoyo de las filiales y casa matriz para abrirse nuevos mercados. 3. Realizar un estudio de mercado, para definir clientes potenciales y competidores importantes. 4. Mejorar los procesos para certificacion con la ISO 14000. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del pronto con los proveedores. 2. Elaboracion de mapa de procesos internos. 3. Apoyarse en la certificacion 14000 para ser mas atractivos en mercados de alta competitividad.
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuacion de la tasa de cambio. 2. Medidas de proteccion medio ambientales. 3. Competencia mejor posicionada en el mercado. 4. Bloqueos en las vias nacionales y locales. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer coberturas para el manejo de los clientes y proveedores del exterior, para que el aumento de tasa de cambio no afecte los costos de la compa1ia. 2. Adquisicion de flota y equipo de transporte para la entrega de los productos, asi no se dependera de terceros para esta labor. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Busqueda de personal capacitado para ventas. 2. Dise1ar una estructura de costos. 3. Busqueda de materias primas artificiales que no afecten los ecosistemas.

Figura 6. DOFA Hammerhead Sucursal Colombia

Fuente: Autoría Propia

13.1.2 Contextualización de La empresa

Para Hammerhead lo más importante es la relación que tiene con sus clientes, por lo tanto, siempre están atentos a sus necesidades y a su vez a las tendencias que ofrece el mercado con el fin de estar innovando.

El producto que ofrece Hammerhead es de alta calidad por la tecnología con la que se realiza la producción, lo que diferencia esta compañía a la competencia es que cuenta con la capacidad de hacer el producto personalizado y el cliente es quien elige el tiempo de entrega y diseño, sus

principales clientes son comercializadoras internacionales del sector floricultor, quienes compran este producto para darle un valor agregado a los productos de ellos.

Los clientes de la organización son intermediarios en el mercado, son aquellos quienes realizan el cultivo de los distintos tipos de flores, Hammerhead se encarga de producir el empaque en cartón corrugado y el cliente final son las grandes compañías como WALMART, el producto final es exportado, por lo tanto, el mercado de la compañía es internacional y no nacional a pesar de que los clientes directos estén ubicados en el país. Por tal motivo, la compañía siempre está pendiente de lo que el usuario final requiere para cumplir con sus necesidades, sin embargo, no se realiza el seguimiento POST-VENTA lo que ha traído como consecuencia la pérdida de clientes sin el conocimiento de las razones por las cuales ha dejado de ser cliente de la compañía, esto impacta directamente del nivel de ingresos.

La disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos de última generación son una gran fortaleza, adicionalmente se encuentra certificada en calidad con la norma ISO 9001, estos recursos dejan posesionar muy bien la compañía puesto que sus competidores no están tan bien estructurados.

La entrega del producto se realiza según las indicaciones del cliente; se realiza una encuesta de satisfacción y el cliente después de recibir la mercancía puede devolverla si encuentra alguna anomalía, ya sea por el diseño o calidad. Actualmente los clientes realizan las compras a través de correos, visitas o llamadas telefónicas, la compañía se encuentra trabajando en un catálogo virtual en su página WEB para facilitar a los clientes la solicitud de compra.

La forma más efectiva para llegar y conquistar a los clientes es a través de la comunicación permanente mediante las asesorías personalizadas, porque se identifican las necesidades reales, adicional a esto la empresa envía muestras comerciales de ser necesario.

La organización no cuenta con un pronóstico o presupuesto de ventas que pueda proyectar la situación de la compañía a corto y largo plazo, no se cuenta con un plan de compras debido a que no hay un presupuesto, por lo tanto, la compañía se ve inmersa en costos de almacenamiento innecesarios, afectando el flujo de caja de la empresa.

La compañía Hammerhead Sucursal Colombia no cuenta con un modelo estructurado de análisis de costos, por lo tanto se conoce el problema pero no las causas, en la situación financiera de la compañía se observa que el costo de ventas es un rubro con un alto margen, lo que disminuye notablemente la utilidad, esto hace que la empresa refleje una difícil posición y

duración a largo plazo dado que el costo de vida y de las materias primas cada vez es mal alto, por causas tanto internas como externas principalmente puesto que el material utilizado para la producción en su gran mayoría es importado.

13.2 Propuesta de mejora

Objetivo General:

Disminuir los costos de producción

Objetivos Específicos:

Creación de un departamento de costos estructurado

Desarrollo de estudio de mercado

Implementación del servicio Post-Venta

Dentro de la propuesta de valor se propone la creación de un área encargada de analizar y tomar correctivos sobre los costos de la compañía, esto con el fin de tener de primera mano información al respecto, puesto que todo lo que se pueda determinar sin existir ello puede ser una simple conjetura.

Siendo así la propuesta de valor generada para la compañía el realizar un análisis del comportamiento de los costos en cuanto a materiales, mano de obra, costos indirectos, servicios de terceros o maquila, para determinar en donde están los cuellos de botella y poder tomar decisiones al respecto se generan las siguientes actividades claves para el desarrollo de la propuesta de valor:

Creación de un departamento en el que se encargarán de las funciones propias de análisis, revisión y reducción de Costos para mejora de la situación financiera de la compañía, dentro de esto se deberán revisar no solo los costos de producción sino también los costos de distribución y comercialización para determinar cuáles son los aspectos álgidos en el alto coste de los productos, lo que le ha quitado competitividad a la compañía puesto que la competencia presenta costos más bajos.

Desarrollar un estudio de mercado que permita tener de primera mano información de cómo se encuentra la competencia ya conocida en el mercado y el conocimiento de cuáles son las nuevas empresas que están llegando, este estudio deberá brindarle a la compañía la propuesta de

nuevos nichos de mercado donde no haya competencia lo que permitirá generar impacto y aumentar las ventas.

Implementar un servicio POST-VENTA lo que le permitirá a la compañía estar más cerca del cliente no solamente al momento de ofrecerle y venderle el producto, esto le ayudará a la compañía a fidelizar a sus clientes y generarles una sensación de confort y seguridad no solamente sobre el producto sino sobre el nombre de la compañía, lo que hará publicidad indirectamente, generando así la posibilidad de ofrecerle otros productos.

Si bien, el principal objetivo de la propuesta de valor es la revisión de la estructura de costos y llegar a disminuirlos esto brindará la posibilidad de mejorar el PVP y ser más competitivos en el mercado lo que también aumentara las ventas, es por ello que la propuesta de valor está dirigida en dos vías, la de disminuir los costos y la de mantener el nivel de ventas obtenido, ambos se complementan entre sí, es por ello que una debe ir de la mano de la otra.

El fenómeno de la globalización se encuentra en todo lo que vemos, desde el comportamiento de la sociedad hasta la forma en la que se desarrollan los negocios, en épocas anteriores era prácticamente imposible que una compañía siendo competencia de otra tuviera el más mínimo acercamiento, con el nacimiento de nuevas economías emergentes se ha vuelto común la creación de alianzas estratégicas entre competidores, aunque no solo es a causa de eso también se pueden llegar a intercambiar practicas con el fin de ser más competitivos, esto le permite a las organizaciones conocer más de cerca a la competencia y no verlo como un rival sino como un tercero que ve las falencias de primera mano, puesto que está pendiente de todos los movimientos de la compañía.

La compañía Hammerhead Sucursal Colombia se encuentra ubicada en la zona franca de Fontibón lo que le permite estar cerca de otras organizaciones con similar actividad económica en su misma ubicación geográfica, esto puede traer consigo beneficios que le permitirán a la empresa ser más competitivos en el mercado gracias a las alianzas estratégicas que se puedan generar.

Dentro de la propuesta de valor esta la búsqueda de alianzas estratégicas tanto con clientes como con proveedores, dentro de las cuales se proponen las siguientes debido a los beneficios que pueden traer:

Alianzas estratégicas con competidores, estas pueden traer consigo el intercambio de información sobre nuevos nichos de mercado y oportunidades de crear nuevas líneas de

venta. Alianzas con proveedores, permiten a la compañía tener beneficios en cuanto a tiempos de entrega, precios y se puede llegar a manejar el sistema de mercancía en consignación lo que permitirá tener acceso a los materiales automáticamente y no depender de la logística del transporte y almacenamiento.

Joint-Venture, la compañía puede involucrarse en este modelo de negocio para la búsqueda y exploración de nuevos mercados, donde no solamente podrán obtener ganancias sino diversificar los productos ofrecidos y poder abarcar una mayor demanda.

Dentro de la estructura de costos de la organización encontramos los siguientes, materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, y costos de distribución todos ocupan un lugar importante dentro de la producción, para el caso de los materiales casi la totalidad de ellos son importados por lo tanto la fluctuación de la tasa de cambio afecta notablemente el costo de ellos, para el caso de la mano de obra el costo es representativo puesto que los empleados de la planta de producción son mano de obra calificada por lo tanto los salarios y las prestaciones sociales son altas comparados con la industria, para los CIF el factor más importante es el arrendamiento de la planta de producción, la depreciación de la maquinaria y todos los servicios públicos, en el caso del costo de arrendamiento no está siendo totalmente aprovechado puesto que la planta física se encuentra subutilizada y el producto está asumiéndolo lo que también es factor determinante en el costo de los productos.

El costo de los recursos clave estará representado por la nómina de la compañía, puesto que cuenta con el personal capacitado para ello, es decir el recurso que se utilizaría es el capital humano, y el que pueda resultar de las capacitaciones al personal sobre aspectos que lo requieran, esto le permitirá a la propuesta de valor ser atractiva para las directivas de Hammerhead puesto que no se deberá incurrir en altos costos para su implementación.

Para las actividades clave, la empresa deberá incurrir en costos de contratación de personal capacitado para formar un departamento de costos que le permita a las directivas tomar decisiones acertadas sobre la situación real de la compañía, en cuanto al estudio de mercado el costo del mismo estará determinado por la disposición de las directivas sobre qué calidad de información requiere para ello, porque se propone contratar una firma especializada en ello que permita estar más cerca de la realidad ya que abarcarían la totalidad de los mercados y no solamente los ya conocidos por la empresa.

En el proceso de creación del servicio POST-VENTA se propone la contratación de una persona capacitada para ello, lo que le permitirá a Hammerhead estar más cerca de sus clientes, saber que quieren, cuáles son sus deseos, y poder mediante este mecanismo ofrecerles nuevos productos generando así la posibilidad de fidelizarlos y aumentar las ventas.

En el desarrollo de la propuesta de valor se propone el manejo de dos modelos de estructura del coste, el Cost Driven el cual está dirigido a reducir costos en cuanto sea posible, es por ello que se plantea la creación de un área de costos encargada de ello, su función principal debe ser el análisis y reducción de costos de fabricación, transformación y distribución para contrarrestar uno de los principales inconvenientes en las ventas de la organización el cual es el PVP.

El otro modelo que se presenta como apoyo de la propuesta de valor es el value driven el cual se centra en crear valor al cliente, por ello se propone la implementación del servicio POST-VENTA como base fundamental de acercamiento al cliente.

14. Negociación y manejo de conflictos

Podemos definir el conflicto como un proceso que nace de las diferencias entre dos o más partes sobre un mismo aspecto, el principal efecto que puede llegar a causar un conflicto es que puede llegar a generar consecuencias negativas lo que puede llegar a ser bueno o malo dependiendo del lado de donde se encuentre cada parte.

El conflicto “es la reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de manera simultánea” (Puntam y Poole 1987).

El conflicto “es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra parte afecta o está próxima a afectar de manera negativa a algo que le concierne” (Thomas (1992).

De lo anterior podemos deducir que el conflicto es aquello que se produce a partir de las diferencias sobre un mismo aspecto de dos o más partes, las cuales se sienten afectadas por una o más de las otras partes involucradas.

14.1 Diagnóstico

Tabla 21

Contextualización del conflicto

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflicto	Falta de políticas administrativas, que establezcan directrices claras para el direccionamiento de la organización.
Síntomas	Se detectan falencias en el clima organizacional, producidas por que el personal operativo de la compañía se siente olvidado, lo que puede llegar a generar falta de sentido de pertenencia por parte de ellos y diferencias en el trato de las dos partes.
Causas	En muchas de las actividades de bienestar desarrolladas por la organización no se tiene en cuenta el personal operativo debido a no poder interrumpir la producción, los turnos en los cuales están

	distribuidos y la ubicación de su sitio de trabajo puesto que están en diferentes lugares y de accesos restringido.
Pronostico	Si no se genera a tiempo una solución para esto, se puede llegar a generar disminución en la productividad del personal operativo y aumento en la rotación del mismo personal a causa de la motivación negativa que pueden sentir a causa de las preferencias hacia el personal administrativo.
Actores	Gerencia administrativa, Personal administrativo y operativo de la organización.
Factores que intervienen	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de bienestar • Beneficios a empleados • Horarios flexibles • Actividades lúdicas • Capacitación al personal
Alcance	Se puede llegar a disminuir la productividad de la principal área de la compañía: el área operativa, a causa de no sentirse involucrada en las actividades de bienestar que ofrece la compañía a sus colaboradores y la formación personal y profesional ofrecida a los mismos, esto puede traer consigo aumento en la rotación de personal y falencias en el clima organizacional.
Proceso (etapas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del conflicto 2. Diagnostico 3. Reducción del conflicto 4. Solución del problema 5. Acuerdo final 6. Resolución del conflicto

Nota: Autoría propia

El diagnóstico de la Matriz MMGO en cuanto al componente de Negociación y manejo de conflictos se analiza mediante las siguientes variables, liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento, creación de un entorno vital para todos los trabajadores, esto nos permite conocer cómo se encuentra la compañía en cuanto al manejo de los conflictos tanto internos como externos que pueden llegar a generar desventajas afectando el funcionamiento adecuado para la organización.



Figura 7 MMGO Negociación y manejo de conflictos

Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

En cuanto a la variable liderazgo se observa que la alta gerencia se encuentra comprometida con el desarrollo de programas que mejoren la armonía laboral y la calidad de vida para los trabajadores, tales como la promoción y sostenimiento de una cultura agradable de trabajo que permita mitigar los conflictos que se puedan llegar a presentar internamente, para el elemento de cultura organizacional el departamento de recursos humanos realiza continuamente planes que buscan mejorar el ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia.

Para el componente participación y compromiso se observa unos de los puntajes más altos con un 88.89% de lo requerido por la matriz, existe un modelo jerárquico establecido mediante un organigrama que permite identificar claramente cuáles son los líderes de cada área, dando así

una autoridad y autonomía a cada persona dentro y fuera de su puesto de trabajo, esto ha permitido que la formación de grupos de trabajo y cumplimiento de los mismos sean sencillos en cuanto a la parte humana, también se permite que los trabajadores tengan iniciativa propia en el desarrollo de sus actividades y puedan generar ideas que permitan innovar los procedimientos ya establecidos y también generar nuevos.

En la variable Desarrollo y reconocimiento se obtiene el porcentaje de cumplimiento más alto, de este componente con un 89.58% se da un cumplimiento bastante aceptable para lo requerido por la matriz, donde la compañía por ser una multinacional desarrolla prácticas internacionales en el manejo de beneficios a empleados, tanto para los que son nuevos en el trabajo como para los que ya están llegando a una etapa de pensión, también se tienen planes de reconocimiento para los trabajadores que cumplen con los objetivos trazados, destinando recursos tanto físicos como humanos para el desarrollo de un ambiente óptimo de trabajo como de actividades que fomenten el respeto entre los colaboradores.

14.1.1 Análisis de la encuesta de Clima Organizacional.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta de clima organizacional aplicada a la compañía HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA se identificaron los siguientes conflictos con relación a las áreas administrativas y de operación.

El personal siente que los servicios de salud que la empresa les brinda no son suficientes para satisfacer sus necesidades.

Este punto puede llegar a generar inconformidad por parte de los colaboradores puesto que es importante para ellos y vital para sus familias, sobre todo para las personas que tienen hijos menores los cuales requieren la debida atención, el personal de la compañía solo cuenta con la EPS, lo que lamentablemente hoy en día es deficiente en temas de salud y en ocasiones genera dificultades en los procedimientos médicos.

A quien Afecta: A los empleados

Propuesta: Implementación de un subsidio para acceder a la medicina prepagada.

Bajo acceso a los recursos necesarias.

El personal cuenta con limitaciones al momento de acceder a información para el desarrollo de sus labores, esta situación genera un gran impacto en la organización, ya que es probable que

las actividades que desarrolla el personal en su labor diaria no se están realizando de manera oportuna dificultando el cumplimiento de los objetivos establecidos, esto puede generar frustración en los colaboradores afectados.

A quien afecta: Empleados y clientes

Propuesta: se recomienda a la compañía identificar los cuellos de botella donde la información no se está generando de manera habitual, y de esta manera generar diferentes estrategias para la solución del mismo.

El personal de la compañía vive en una constante incertidumbre sobre su estabilidad laboral, ya que continuamente la organización contrata personal temporal y siente que no todos los despidos se realizan por el buen desempeño del colaborador, lo que hace que el empleado no pueda tener proyecciones de vida por el miedo que en cualquier momento pueda salir de la empresa, esto genera un impacto grande en la compañía ya que la rotación del personal es alto generando costos por contratación y capacitación.

A quien afecta: Empleados

Propuesta: se recomienda a la compañía revisar las políticas que tienen actualmente para la contratación y vinculación del personal, con el fin de generar mayor estabilidad laboral y disminuir la contratación de personal temporal

Los resultados arrojados en la encuesta identificaron que cuando se generan problemas en la organización las partes involucradas no logran llegar a un acuerdo y no se responsabilizan por lo sucedido generando roces entre áreas, adicionalmente es difícil acceder a la información que se necesitan de las demás áreas para el desarrollo de las labores, esto genera gran impacto ya que la desinformación de ciertas actividades pueden afectar la comunicación con los clientes externos generando insatisfacción en ellos y posibles pérdidas de los mismos.

A quien afecta: Todas las áreas de la compañía y el cliente externo

Propuesta: Organizar capacitaciones periódicas donde se fomente la importancia que tiene la comunicación interna en una compañía y generar actividades donde el componente principal sea el trabajo en equipo.

14.2 Propuesta de mejora

Tabla 22.

Propuesta de mejora Negociación y manejo de conflictos

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores
Aumentar la estabilidad Laboral un 12%	Revisar las políticas de contratación de personal.	1. Gerente Administrativo y Financiero 2. Jefe de Talento Humano 3. Analista de Selección	1. Capital Humano 2. Capital Intelectual	1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal. 2. Diseño y puesta en marcha de políticas para la contratación, ascenso y bienestar. 4. Capacitación al personal para mejorar su nivel de competitividad 5. Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal.	*MES 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal. Se realizará una reunión en la última semana con una duración de dos horas para el análisis de los resultados. *MES 2 A 5 Diseño y puesta en marcha de políticas para la contratación, ascenso y bienestar. Se realizarán reuniones 1 día por semana con una duración de hora y media, en la última semana se publicarán las políticas * MES 6 a 12: Puesta en marcha de las propuestas * AÑO 1 A 3: Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal.	INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

					Se realizará una evaluación por año.	
Implementar programas de salud que satisfagan las necesidades de los empleados.	Implementar un subsidio donde los empleados puedan acceder a medicina prepagada	1.Gerente Administrativo y Financiero 2.Jefe de Talento Humano 3.Analista de bienestar y seguridad	1.Capital Humano 2.Capital Intelectual 3.Capital Financiero	1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar que planes de salud tiene la organización 2. Diseño y puesta en marcha de políticas para la implementación de subsidios para adquirir planes complementarios de salud. 4. Implementación de los planes complementarios 5.Evaluación de las políticas mediante el Indicador % Cumplimiento de las actividades de salud ocupacional programadas	*MES 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar que planes de salud tiene la organización *MES 2: Diseño y puesta en marcha de políticas para la implementación de subsidios para adquirir planes complementarios de salud. *MES 3 A 8: Implementación de los planes complementarios MES 9 A 12: Evaluación de las políticas	% Cumplimiento de las actividades de salud ocupacional programadas
Mejorar la comunicación interna	Realizar política de capacitaciones para el tema de comunicación interna.	1.Jefe de Talento Humano 2.Asistente de comunicaciones	1.Capital Humano 2.Capital Intelectual 3.Capital Financiero	1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía frente a los sistemas de información y	*MES 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía frente a los sistemas de información y programas de capacitación.	% Cumplimiento del Plan de Capacitación

	<p>Identificar cuellos de botella en donde la información necesaria no se está suministrando de manera adecuada</p>			<p>programas de capacitación. 2. Diseño de políticas para programas de capacitación. 3. Generar estrategias para mejorar los sistemas de la información. 4. Diseñar programa de actividades que fomenten el trabajo en equipo. 5. Medición de los resultados a través de los indicadores.</p>	<p>*MES 2 A 3 Diseño de políticas para programas de capacitación. *MES 4 A 6: Generar estrategias para mejorar los sistemas de la información. *MES 7 A 12: Diseñar programa de actividades que fomenten el trabajo en equipo. *AÑO 2: Implementación de los programas de capacitación y nuevos sistemas de información. *AÑO 3: Medición de resultados</p>	
--	---	--	--	---	---	--

Nota: Autoría propia

14.3 Indicadores

Para el componente de Negociación y manejo de conflictos se establecen 5 indicadores que permiten el análisis, evaluación y mejoramiento continuo de estos factores, tales como, la tasa de retención de talento, índice de rotación de personal, tasa de participación en actividades empresariales, % de cumplimiento de las actividades de salud ocupacional programadas, % cumplimiento del plan de capacitación, se espera principalmente aumentar la participación del personal en actividades de integración que fomenten el trabajo en equipo aumentando así la productividad de los empleados y su sentido de pertenencia con la organización lo que mejorara el ambiente de trabajo.

Tabla 23.

Indicadores Negociación y manejo de conflictos

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
TASA DE RETENCION DE TALENTO	Mide la estabilidad laboral del personal contratado por la compañía en un determinado periodo de tiempo.	Colaboradores Claves que permanecieron en la empresa / Colaboradores Clave total	90 % del personal de la organización conforme con su asignación salarial.
INDICE DE ROTACION DE PERSONAL	Identifica problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación.	(Número de personas contratadas durante cierto periodo) + (Personas desvinculadas en ese mismo periodo) x 100 / (Número de trabajadores al comienzo del periodo) + (Número de trabajadores al final del periodo) / 2	12% Menos de rotación de personal.
TASA DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES EMPRESARIAES	Mide la cantidad de colaboradores que participan activamente en las actividades programadas	Cantidad de asistentes/ Cantidad de empleados	95%

	por la empresa y cada una de las áreas		
% CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE SALUD OCUPACIONAL PROGRAMADAS	Este indicador permite medir el grado cumplimiento de las actividades de salud ocupacional programas que permiten mejorar el bienestar Laboral del personal	Actividades de salud ocupacional realizadas/ actividades de salud ocupacional programadas.	70%
% Cumplimiento del Plan de Capacitación	Este indicador permite verificar cumplimiento del Plan de Capacitación	No de capacitaciones realizadas / No de capacitaciones programadas en el Plan de Capacitaciones	80%

Nota: Autoría Propia

MATRIZ LOFA	
Limitaciones	Oportunidades
No Hay una dirección de talento Humano integral. Inexistencia de programas integradores para el empleado. No se puede detener la operación para actividades con empleados. Mala comunicación entre áreas. Limitaciones para acceder a la información.	Posibilidad de apoyo por parte de compañía vinculada. Bajos costos de operación. Cantidad mínima de empleados.
Fortalezas	Amenazas
Personal mejor remunerado del sector. Empleados altamente calificados y competentes. Cargos específicos para cada tarea.	En un momento de mucha demanda puede haber sobre carga laboral. La competencia puede tratar de reclutar persona, para obtener información.

Figura 8. Matriz LOFA

Nota: Autoría Propia

15. Gestión de operaciones y logística

La evolución de la Producción ha ido de la mano de los avances tecnológicos, la mecanización de las operaciones permitió el cambio de una producción artesanal a una masiva, por consiguiente para las empresas es fundamental tener un buen manejo de las operaciones que se realizan a diario y un fuerte control a sus inventarios, la gerencia de operaciones tiene como propósito aumentar la eficiencia en la producción alcanzando niveles óptimos, tener un buen manejo en las cadenas productivas con el fin de mejorar el servicio al cliente y tener la menor cantidad de inventarios.

Con esto se busca mejorar la competitividad y rentabilidad, la coordinación de todos los factores que influyen en las decisiones de compra y venta, para que la empresa pueda anticiparse a los futuros cambios que conlleva la Globalización.

15.1 Diagnóstico

En este grafico se analizarán cerca de 9 variables con respecto a la gestión del área de recursos humanos, se verificarán cada uno de los puntos y haremos sugerencias correctivas en las variables que se encuentren por debajo de 60 puntos.

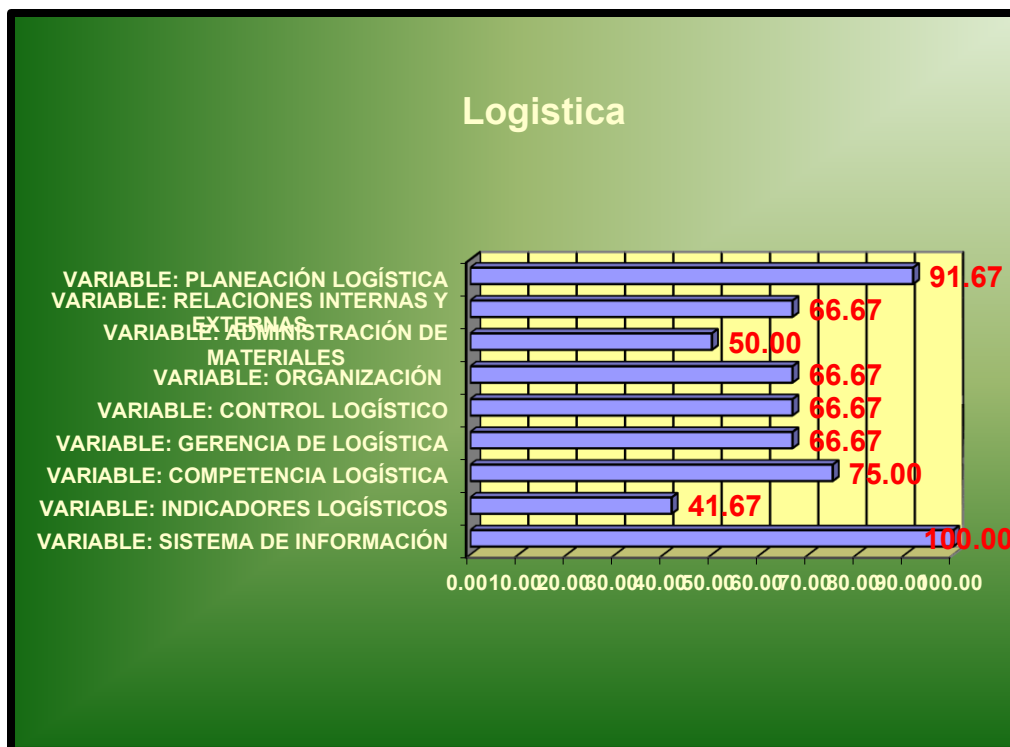


Figura 9 Gestión de operaciones y logística MMGO

Fuente: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009)

En la gráfica anterior se observa que en cuanto a logística tienen deficiencias evidentes en la administración de materiales y los indicadores logísticos para ello sugerimos:

Administración de Materiales: Sugerimos contratar una persona experta en manejo de inventarios y administración de bodegas puesto que hay muchos rezagos y pérdida de material, a la fecha no existe alguien que tome control del sistema de inventarios.

Indicadores Logísticos: No se ha establecido un sistema de medición de la operación logística, no hay cifras oficiales y esto contribuye a una operación no ordenada y presta a mayores gastos, al igual que en el punto anterior sugerimos definir una persona en esta tarea (puede ser la misma) quien se encargue de controlar cifras y así poder direccionar recursos o tomar mejores decisiones.

15.2 Propuesta de mejora

15.3

Tabla 24

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Establecer un presupuesto de ventas FORECAST utilizando el pronóstico de regresión lineal Establecer indicadores de logística.	Diseñar e implementar el presupuesto de ventas FORECAST Realizar control y seguimiento mensual al pronóstico de ventas.	Gerente Administrativo y financiero Gerente de producción Director SUPPLY-CHAIN Jefe de almacén Gerente de ventas Fuerza de ventas Coordinación de facturación Controller Regional Coordinación de Contabilidad Líder de presupuestos	Capital humano Capital financiero Capital intelectual.	El grupo de trabajo será liderado por el líder de presupuestos A continuación relacionaremos el paso a paso del procedimiento de formalización e implementación del presupuesto de ventas. Diseñar el presupuesto de ventas según los datos históricos de la organización. Aprobación del presupuesto	Semana 1 a 4: Diseñar el presupuesto de ventas según los datos históricos de la organización. Semana 5 a 6: Aprobación del presupuesto por la alta gerencia. Semana 7 a 8: Socializar el presupuesto de ventas con las áreas de	Indicador de gestión de clientes, satisfacción del cliente. Propuesta de valor al cliente. Valor diferenciador de mi producto. Imagen Institucional. Atributos del servicio Indicadores financieros (Ingresos, valor económico, rentabilidad financiera, productividad). Mediciones de procesos internos.	Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo del capital humano de la organización para el diseño, análisis y puesta en marcha del presupuesto de ventas, no se usarán fuentes externas ya que la compañía cuenta con el personal capacitado e idóneo para esta clase de procedimientos.

				<p>por la alta gerencia. 3. Socializar el presupuesto de ventas con las áreas de producción, logística, financiera y comercial. Control y seguimiento mensual al presupuesto de ventas, revisión de ajustes al mismo.</p>	<p>producción, logística, financiera y comercial Meses siguientes: Control y seguimiento mensual al presupuesto de ventas, revisión de ajustes al mismo.</p>	<p>Efectividad de la comunicación Interna. Cumplimiento de entregas de las mercancías. Ensayos y pruebas. Indicador de Mejoramiento de procesos, resultado de los nuevos pasos agregados al proceso. Indicador de Evaluación de desempeño, evaluar las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la implementación del proceso.</p>	
--	--	--	--	---	---	---	--

Nota: Autoría Propia

15.3 Indicadores

Tabla 25

Indicadores gestión operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
INDICADOR DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN UTILIZADA	Controlar la productividad de una máquina de manufactura con respecto a la capacidad máxima de utilización posible.	VALOR: número de unidades producidas/capacidad máxima del recurso x 100	En el momento la compañía cuenta con una capacidad instalada del 75%, la meta es aumentarla al 85%
INDICADOR DE ROTACIÓN DE MERCANCÍA	Controlar la cantidad de los productos/materiales despachados desde el CEDI	VALOR: ventas acumuladas/inventarios promedio : Número de veces	En el momento no se mide la rotación de inventarios, el ideal es realizar desde cero este proceso y compararlo con el status de la industria similar.
INDICADOR DE EFICIENCIA	Se medirá la variación de la productividad según el presupuesto de ventas FORECAST	Productividad Real / Productividad presupuestada	
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	Se medirá la variación del nivel de producción	Bienes y servicios producidos / Trabajo energía materiales	
INDICE DE CRECIMIENTO EN LAS VENTAS	Se medirá la variación del nivel de ventas	Ventas del año corriente / Ventas del año anterior x 100	

Nota: Autoría propia

Cronograma y Presupuesto

COMPETENCIA	PERIODO ESTIMADO	ACTIVIDAD/OBJETIVO	COSTO ESTIMADO	INDICADOR
GESTION ESTRATEGICA	Semana 1	Conocer los objetivos y metas de la organización.	Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo del capital humano de la organización para el diseño, análisis y puesta en marcha de la creación de la misión y visión de la organización, no se usarán fuentes externas ya que la compañía cuenta con el personal capacitado e idóneo para esta clase de	Indicador de gestión de clientes, satisfacción del cliente Propuesta de valor al cliente. Valor diferenciador de mi producto. Imagen Institucional.

			procedimientos.	
	Semana 2 y 3	Formular la misión y la visión de la compañía de acuerdo a los objetivos.		Indicador de Mejoramiento de procesos.
	Semana 4	Publicar la misión, visión, objetivos y metas para que todo el personal se sienta comprometido con la organización		Indicador de Evaluación de desempeño, evaluar las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la implementación del proceso.
	semana 5	Conocer cuáles son los indicadores que quiere medir y evaluar la alta gerencia de la organización.	Los indicadores serán evaluados por el personal interno de la compañía	Indicador de rentabilidad sobre ventas
				Mediciones de procesos internos. Efectividad de la comunicación Interna.

	Semana 6	Semana 6: Establecer los indicadores de gestión.	El costo de la puesta en marcha de este objetivo será el tiempo utilizado del personal de la compañía en la búsqueda de alianzas estratégicas, se pueden llegar a tener gastos de representación o muestras comerciales a nuevos clientes.	Índice de participación en el mercado.
	Semana 7	Semana 7: Establecer un cronograma de reuniones periódicas para que los empleados conozcan si se están o no cumpliendo los objetivos según las estrategias planteadas		Índice de crecimiento en ventas.
	Semana 8	Semana 8: Búsqueda de alianzas estratégicas con competidores, clientes y proveedores.		

<p style="text-align: center;">ENTORNO ECONOMICO</p>	<p>Semana 1</p>	<p>Socialización de cómo se maneja el proceso de las cadenas productivas dentro de la compañía con las respectivas áreas.</p>	<p>*Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo del capital humano de la organización para el diseño, análisis y puesta en marcha del procedimiento y creación de un nuevo clúster dentro de zona franca, no se usarán fuentes externas ya que la compañía cuenta con el personal capacitado e idóneo para esta clase de procedimientos.</p>	<p>*Indicador de gestión de clientes, satisfacción del cliente.</p>
				<p>Propuesta de valor al cliente. Valor</p>

			diferenciador de mi producto. Imagen Institucional.
	Semana 2	Diseño, creación y aprobación por la alta gerencia del procedimiento.	Atributos del servicio
			*Indicadores financieros (Ingresos, valor económico, rentabilidad financiera, productividad).
	Semana 3 y 4	Socialización mediante reuniones con las respectivas áreas.	*Mediciones de procesos internos.
			Efectividad de la comunicación
	Semana 5 a 8	Implementación del procedimiento en la organización	Interna.
			Cumplimiento de entregas de las mercancías.
			Ensayos y pruebas.
	Semana 9 a 12	Búsqueda de empresas con actividad industrial relacionada con la producción del papel y cartón corrugado y sus variedades para la	*Indicador de Mejoramiento de procesos, resultado de los nuevos pasos agregados al proceso.

		creación de una nueva red Clúster.		
				*Indicador de Evaluación de desempeño, evaluar las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la implementación del proceso.
				*Indicador de Innovación con la creación de una nueva red Clúster en Zona Franca.
	6 meses después de la implementación	Evaluación y medición de los resultados obtenidos en el anterior pasó a través de indicadores.		
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Mes 1 a 3	*MES 1 A 3: Realizar el diagnóstico de la asignación salarial del personal. Se realizarán reuniones semanales con una duración de dos horas.	3 MILLONES DE PESOS	
	Mes 4	*MES 4: Búsqueda de la firma adecuada para la realización del estudio		

		<p>salarial de la compañía. Se realizarán reuniones semanales con una duración de dos horas, en la 4 semana deberá realizarse la contratación.</p>		
	Mes 5 a 6	<p>*MES 5 A 6: Diseño y puesta en marcha de políticas para la retención del personal. Se realizarán reuniones semanales de dos horas en la última semana se publicarán las políticas.</p>		
	Año 1 y 2	<p>* AÑO 1 Y 2: Ajuste y nivelación salarial.</p>		
	Año 3	<p>* AÑO 3: Evaluación y medición de resultados, mediante el indicador de retención de personal.</p>		
	Mes 1	<p>*MES 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal.</p>	<p>El costo estimado para el cumplimiento de este objetivo es el tiempo destinado a ello por el personal de la compañía, puesto que</p>	

			cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar el plan de trabajo planteado.	
			Se realizará una reunión en la última semana con una duración de dos horas para el análisis de los resultados.	
	Mes 2 a 5		*MES 2 A 5 Diseño y puesta en marcha de políticas para la contratación, ascenso y bienestar.	
			Se realizarán reuniones 1 día por semana con una duración de hora y media, en la última semana se publicarán las políticas	
	Mes 6 a 12		* MES 6 a 12: Puesta en marcha de las propuestas	
	Año 1 a 3		* AÑO 1 A 3: Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal.	

		Se realizará una evaluación por año.		
REESPONSABILIDAD SOCIAL	Mes 1	*realizar una reunión con el propietario y altos directivos. 1 mes	5000.000 en capacitaciones	
	Mes 2	*Diseñar propuesta del código de buen gobierno mes y medio		
	Mes 3	*Aprobación de la propuesta un mes		
	Semana 1	*Divulgación a las partes interesadas 1 semana		
	Año 1	*Plan de acción para implementarlo. 1 año		
	Mes 1	*realizar una reunión con el propietario y altos directivos. 1 mes	6.500.000 a 15.000.000 capacitaciones y programas de acción y campañas	
	Mes 2	*Diseñar propuesta de la política		
	Mes 3	*Aprobación de la propuesta un mes		
	Semana 1	*Divulgación a las partes interesadas 1 semana		
	Año1 y 2	*Plan de acción para implementarlo con las partes interesadas y empleados.1 año y medio		
GESTION FINANCIERA	Semana 1 y 2	*Se estiman 2 semanas para la elaboración de esta información	*Los costos estimados para el	*Serán las mismas razones financieras

			cumplimiento de estos objetivos son el tiempo empleado por el capital humano en la elaboración y análisis de la información.	empleadas para el análisis, las cuales reflejarán el estado de la empresa y los posibles escenarios de factibilidad del negocio.
	Semana 1	* El diagnostico tendrá una duración de 1 semana.	*Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo empleado por el capital humano en la elaboración y análisis de la información	*Serán las mismas razones financieras empleadas para el análisis, las cuales reflejarán el estado de la empresa y los posibles escenarios de factibilidad del negocio.
	Mes 1	*El diseño y creación de políticas se realizará en un tiempo estimado de 1 mes.	*Los costos de capacitación están entre 15.000.000 y 20.000.000	
	Semana 2	*La socialización y aprobación por las	COP.	

		gerencias de la compañía se llevará a cabo en un tiempo de 1 semana.		
	6 Meses	*Las capacitaciones tendrán duraciones 6 meses.		
	Año 1 y 2	* Se realizará un nuevo diagnostico teniendo en cuenta los indicadores establecidos en un lapso de año y medio.		
NEGOCIACION DE CONFLICTOS	Mes 1	Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar en que cargos se está contratando el personal temporal.		INDICE DE ROTACION DE PERSONAL
		Se realizará una reunión en la última semana con una duración de dos horas para el análisis de los resultados.		
	Mes 2 a 5	Diseño y puesta en marcha de políticas para la contratación, ascenso y bienestar.		
		Se realizarán reuniones 1 día por semana con una duración de hora y media, en la última semana se publicarán las políticas		

	Mes 6 a 12	Puesta en marcha de las propuestas		
	Año 1 a 3	Evaluación de las políticas mediante el indicador de rotación del personal.		
		Se realizará una evaluación por año.		
	Mes 1	Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía para identificar que planes de salud tiene la organización		% Cumplimiento de las actividades de salud ocupacional programadas
	Mes 2 a 5	Diseño y puesta en marcha de políticas para la implementación de subsidios para adquirir planes complementarios de salud.		
	Mes 3 a 8	Implementación de los planes complementarios		
	Mes 9 a 12	Evaluación de las políticas		
	Mes 1	Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía frente a los sistemas de información y programas de capacitación.		% Cumplimiento del Plan de Capacitación
	Mes 2 a 3	Diseño de políticas para programas de capacitación.		

	Mes 4 a 6	Generar estrategias para mejorar los sistemas de la información.		
	Mes 7 a 12	Diseñar programa de actividades que fomenten el trabajo en equipo.		
	Año 2	Implementación de los programas de capacitación y nuevos sistemas de información.		
	Año 3	Medición de resultados		
GESTION DE OPERACIONE	Semana 1 a 4	Diseñar el presupuesto de ventas según los datos históricos de la organización.	*Los costos estimados para el cumplimiento de estos objetivos son el tiempo del capital humano de la organización para el diseño, análisis y puesta en marcha del presupuesto de ventas, no se usarán fuentes externas ya que la compañía	*Indicador de gestión de clientes, satisfacción del cliente.

			cuenta con el personal capacitado e idóneo para esta clase de procedimientos.	
				Propuesta de valor al cliente. Valor diferenciador de mi producto. Imagen Institucional.
				Atributos del servicio
	Semana 5 a 6	Aprobación del presupuesto por la alta gerencia.		*Indicadores financieros (Ingresos, valor económico, rentabilidad financiera, productividad).
				*Mediciones de procesos internos.
				Efectividad de la comunicación
	Semana 7 a 8	Socializar el presupuesto de ventas con las áreas de producción, logística, financiera y comercial.		Interna.
				Cumplimiento de entregas de las mercancías.

				Ensayos y pruebas.
	Meses posteriores hasta 1 año	Control y seguimiento mensual al presupuesto de ventas, revisión de ajustes al mismo.		*Indicador de Mejoramiento de procesos, resultado de los nuevos pasos agregados al proceso.
				*Indicador de Evaluación de desempeño, evaluar las funciones y responsabilidades de las personas dentro de la implementación del proceso.

Conclusiones

Luego de realizar el trabajo basados en el diagnóstico general de la compañía Hammerhead Sucursal Colombia se llega a las siguientes conclusiones generales, en la actualidad la compañía no se encuentra en uno de sus mejores momentos, puesto que financieramente puede llegar a verse comprometida en el transcurso del tiempo, por lo que se debe tomar un plan de acción que permita contrarrestar los inconvenientes ya reflejados, lo que es algo viable puesto que la alta gerencia se encuentra comprometida con la mejora continua.

Por otro lado, en el análisis estratégico de la compañía se detectan falencias puesto que los aspectos misionales de la empresa no están definidos acorde al CORE del negocio, se han implementado en cumplimiento de las normas de calidad exigidas por la normatividad vigente debido a ello se propone la implementación de una misión, visión y objetivos claros que se encuentren acordes con la naturaleza de la organización.

Otro de los aspectos favorables para la compañía es su ubicación, encontrarse en zona franca es un plus para el funcionamiento de su operación, ya que dentro ella también se encuentran múltiples empresas dedicadas a todos los modelos de negocio asociados, este entorno económico permite ser más competitivos y hacer más favorable el mercado, sin embargo no se ha logrado aprovechar en gran manera esta cercanía a la industria puesto que la diversidad de negocios también abre las puertas a múltiples mercados que no tienen relación con el objeto social de la empresa.

La compañía ha logrado posicionarse en el mercado gracias a su representación en el exterior por la multinacional DECOWRAPPS, dándole un factor diferencial frente a otras compañías, contando así con un flujo de caja apto para realizar inversiones y financiera a través del tiempo, de esta matriz se han tomado las buenas prácticas y el manejo del negocio, aunque no en su totalidad ya que siendo estadounidense el modus operandi difiere en múltiples aspectos.

Una de las prácticas tomadas de la casa matriz en el desarrollo del talento humano, donde se cuentan con planes de capacitación, formación y bienestar para los empleados de la compañía, generando así un ambiente de trabajo apto para el funcionamiento correcto de la operación, tendiendo como principal objetivo la mejora continua y la estabilidad laboral para los colaboradores, lo que se mide a través de indicadores, que permiten tomar decisiones sobre los procedimientos de la organización.

Luego de realizar el diagnóstico logístico de la organización HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA se encuentra que el procedimiento estipulado por la compañía no se está ejecutando de la forma adecuada ya que la realidad del negocio difiere en múltiples aspectos con él, principalmente en el movimiento de mercancías dentro y fuera de la compañía, lo que ha generado inconsistencias en las entregas realizadas; lo que genera diferencias con los clientes debido a que no se está prestando el servicio de entrega adecuadamente, esto a futuro puede llegar a afectar seriamente los ingresos de la organización.

Además en el análisis de la compañía se encontró que no se cuenta con un presupuesto de ventas que pueda brindar un horizonte claro a la organización no solamente en la percepción de ingresos sino también en los costos y gastos en los que se debe incurrir para la compra de materiales y transformación a productos disponibles para la venta, lo que genera incertidumbre en el futuro de la organización, debido a esta serie de hallazgos se propone la reestructuración del procedimiento logístico, el diseño y puesta en marcha de un pronóstico de regresión lineal el cual sería el más adecuado debido al modelo de negocio que se maneja.

El análisis de la gestión realizada en mercadeo y ventas, nos permitió determinar las causales de las principales falencias en este campo, uno de los factores es la reducida fuerza de ventas con la que cuenta la compañía la cual no es suficiente para perdurar en un mercado tan cambiante, otro de los factores que afectan los ingresos de la compañía es la falta de acompañamiento al cliente luego de adquirir los productos por lo que se recomienda la implementación de un servicio post venta.

Finalmente, y luego de dar los más sinceros agradecimientos a las directivas de la compañía por permitirnos realizar este trabajo y a todos los colaboradores que nos dedicaron parte de su tiempo, esperamos que las propuestas, recomendaciones y observaciones sean tomadas en cuenta en pro de la mejora de la organización, ya que siendo esta la finalidad principal de este camino sería ideal para el cierre del ciclo y puesta en marcha del plan de mejora.

Ya que todas las estrategias y planes para la empresa Hammerhead Sucursal Colombia fueron desarrollados con el más alto nivel de profesionalismo y dedicación, agradecemos a todos los docentes que orientaron el desarrollo del mismo y al grupo de trabajo que siempre dio lo mejor de sí para hacerlo una realidad.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la compañía Hammerhead Sucursal Colombia, se recomienda a la gerencia de la organización realizar un plan de acción en pro de la mejora continua, donde se abarcan aspectos misionales, estratégicos, de mercado, logísticos, del talento humano, financieros y de responsabilidad social, con el objetivo de contrarrestar los inconvenientes que existen actualmente en la compañía y poder tomar las mejores decisiones para la disminución de los posibles riesgos presentes en el mercado.

La propuesta de mejora está constituida por varias fases, donde interactúan cada uno de los stakeholders de la organización, desde el presidente hasta el operario; la primera fase comprende todos los aspectos misionales, donde los altos directivos deben diseñar una misión, visión y objetivos claros que estén de acuerdo al CORE del negocio, permitiendo que todas las partes interesadas conozcan hacia dónde quiere llegar la empresa y de este modo poder aportar estratégicamente a las siguientes fases del plan de acción.

La segunda fase abarca los aspectos estratégicos estando siempre de la mano con la primera fase, ya que su principal funcionalidad es diseñar el mejor método para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la fase inicial, en esta etapa la gerencia diseña un DOFA, con el fin de conocer la situación real de la compañía, buscando las mejores prácticas para anticiparse a los hechos futuros, explotando cada una de las fortalezas, aprovechando las oportunidades, mitigando debilidades y desarrollando estrategias para controlar riesgos.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, una de las recomendaciones más importantes es realizar una reestructuración del departamento comercial de la compañía, a fin de encontrar personal capacitado para dar a conocer los productos ante nuevos clientes mostrando la mejor imagen e implementar el servicio post venta. Hammerhead por ser sucursal de una compañía internacional que se dedica a la producción de empaques para flores, tiene la posibilidad de expandir su mercado a grandes rasgos, utilizando clientes que ya conocen la calidad del grupo empresarial, cuenta con la maquinaria adecuada para crear nuevos productos y así abarcar más líneas del sector floricultor, donde se aconseja no solo producir lamias protectoras, si no estudiar la posibilidad de crear empaques de lujo en cartón corrugado; teniendo en cuenta la posición geográfica de la compañía se recomienda crear una red de CLOUSTERS con organizaciones que permitan mostrar un producto con valores agregados.

Como tercera fase se guía hacia la creación de un plan de ventas donde se proyecte periódicamente el ingreso y se logre tener datos reales que permitan tener puntos de comparación con periodos anteriores, esto permitirá tomar decisiones acertadas siempre con los objetivos claros; al realizar un forecast se tiene que tener muy presente el crecimiento en los costos, es por ellos que se aconseja la implementación de un departamento de costos, que tenga un control constante y certero a los movimientos del inventario y el cómo influyen en el valor que se dé a cada producto.

Si se implementan las tres primeras fases a satisfacción, se requerirá aumentar la capacidad instalada para dar total cumplimiento a las órdenes de compra recibidas, se deberá contar con una inversión considerable bien sea de casa matriz o como inyección de capital, para la nueva adquisición de activos.

Como cuarta fase se considera importante implementar indicadores financieros para la medición y evaluación de las etapas anteriores, esto ayudara a la compañía a generar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para el máximo cumplimiento de los objetivos; estos indicadores deben crearse para cada área de estudio.

Por último, se sugiere crear un código de buen gobierno para la contribuir con la responsabilidad social empresarial, debido a que es un movimiento con gran impacto en el medio ambiente y como empresa se debe buscar siempre el mejor beneficio para la comunidad en general, se debe también crear e implementar políticas que estén acorde con la normatividad legal del país.

En caso de hacer caso omiso a las recomendaciones aquí sugeridas, se corre el riesgo de caer en una etapa financiera crítica y asumir posibles pérdidas.

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipos.	24
Ilustración 2 Ubicación de la empresa	37
Ilustración 3 Modelo de gestión estratégica.	39

Lista de Figuras

Figura 1 Informe integral MMGO	42
Figura 2 Entorno económico MMGO.	53
Figura 3. Matriz MEFE.	54
Figura 4 Gestión humana MMGO	68
Figura 5 MMGO Responsabilidad Social Empresarial	84
Figura 6. DOFA Hammerhead Sucursal Colombia	107
Figura 7 MMGO Negociación y manejo de conflictos	115
Figura. Matriz LOFA	122
Figura 9 Gestión de operaciones y logística MMGO	124

Lista de tablas

Tabla 1. Formulación del problema	16
Tabla 2. Marco conceptual	27
Tabla 3. Marco Legal	29
Tabla 4. Análisis DOFA Empresa HAMMERHEAD SUCURSAL COLOMBIA	40
Tabla 5. Estrategias DOFA	41
Tabla 6. Propuesta de mejora.	44
Tabla 7. Indicadores gestión estratégica.	47
Tabla 8. Indicadores económicos.	48
Tabla 9 Matriz MPC	55
Tabla 10. Matriz PESTEL	57
Tabla 11. Matriz cinco fuerzas PORTER	59
Tabla 12. Análisis océano azul.	61
Tabla 13. Propuesta de mejora.	63
Tabla 14. Indicadores.	66
Tabla 15 Propuesta de mejora	69
Tabla 16. Propuesta de mejora Responsabilidad Social Empresarial	85
Tabla 17. Elasticidad de la Demanda	96
Tabla 18. Punto de Equilibrio	98
Tabla 19. Propuesta de mejora Gestion Financiera	101
Tabla 20. Indicadores Gestion Financiera	105
Tabla 21 Contextualización del conflicto	113
Tabla 22. Propuesta de mejora Negociación y manejo de conflictos	118
Tabla 23. Indicadores Negociación y manejo de conflictos	121
Tabla 24 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	125
Tabla 25 Indicadores gestión operaciones y logística	127

Lista de anexos

Anexo 1 Modelo de encuesta gestión humana

151

Anexos

Anexo 1 Modelo de encuesta gestión humana

The image shows a screenshot of a Google Forms survey titled "ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL". The browser address bar shows the URL: https://docs.google.com/a/uniagustiniana.edu.co/forms/d/1R47sAGCJEv2mW_NwgZojA3_dN65Hvvy8mFtBmwu839Y/edit. The survey is in "PREGUNTAS" (Questions) mode, with "RESPUESTAS" (Responses) showing 2 responses. The survey is divided into two sections, with the current view being "Sección 1 de 2".

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted encontrará una encuesta que consta de 2 secciones, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

En la primera sección por favor diligencie de forma correcta los datos solicitados.
En la segunda sección por favor marque una opción donde 5 es la calificación más alta y 1 la más baja.

La presente encuesta es confidencial y anónima solo se realiza con fines investigativos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Below the introductory text, there is a question titled "Edad" (Age) with a red asterisk indicating it is required. The question type is "Texto de respuesta corta" (Short answer text).

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with various application icons and the system tray displaying the date and time: 2:25 p. m., 2017-04-17.

Referencias

- ANDI. (s.f.). <http://www.andi.com.co/cipc/Paginas/Default.aspx>.
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*.
- Arias, F. (2006). En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matrix-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Chiavenato, I. (s.f.).
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. MC GRAW HILL.
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matrix-dofa-analisis-pest/>
- David. (2008).
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Drucker, P. (s.f.).
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones -MMGO*. (R. I. Pérez, A. Velásquez Contreras, Castellanos, & Gonzalo, Edits.) Bogotá: Universidad EAN.
- 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>

- Gestionadministracion.com. (s.f.). <https://www.gestionadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>. Obtenido de <https://www.gestionadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>.
- Heraldo, R.-E. (s.f.). <https://www.elheraldo.co/economia/la-industria-papelera-crecio-un-37-en-colombia-andi-19272>.
- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*,. St. Paul : West Pub. Co.
Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf
- Koenes. (1995).
- 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
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de www.academia.edu:
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
- Santalla. (2003).
- Smurfitkappa. (s.f.).
<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>. Obtenido de <http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>.
- Smurfitkappa.com. (s.f.).
<http://resources.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Documents/Informe%20de%20Sostenibilidad%20CIPPC.pdf>. Obtenido de

<http://resources.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Documents/Informe%20de%20Sostenibilidad%20CIPPC.pdf>.

Smurfitkappa.com. (s.f.).

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>. Obtenido de

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>.

Smurfitkappa.com. (s.f.).

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>. Obtenido de

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>.

Smurfitkappa.vom. (s.f.).

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>. Obtenido de

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/co/Newsroom/PressReleases/Paginas/Reporte-Sostenibilidad-Camara-Pulpa,-Papel-y-Cart%C3%B3n.aspx>.

Transporte, M. d. (2015). *Decreto 348*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

transporte, M. d. (s.f.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En *Art. 4*. COLOMBIA. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

Virtual, E. (s.f.). *Induccion a la Teoria de Juegos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de

<http://www.eumed.net/cursecon/juegos/>

