

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso organizacional de la empresa
BBG COLOMBIA SAS ubicada en la ciudad de Bogotá**

Cristina Narváz Osorio

Lina Vanessa Rayo López

Sandra Mercedes Fernández Ponce

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá D.C.

2021

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso organizacional de la empresa
BBG COLOMBIA SAS ubicada en la ciudad de Bogotá.**

Cristina Narváz Osorio

Lina Vanessa Rayo López

Sandra Mercedes Fernández Ponce

Director

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá D.C.

2021

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedicamos a Dios por darnos las fuerzas y sabiduría para continuar sin desmayar para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestras familias que han sido nuestro apoyo para salir adelante y por su ayuda incondicional.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimiento

Gracias a Dios por darnos su infinito amor, sabiduría para alcanzar nuestra meta, por estar con nosotros en los buenos como malos momentos, por la fortaleza, sabiduría.

A nuestros padres e hijos por el apoyo incondicional, por su comprensión, por el sacrificio que han realizado a lo largo de estos años para que nosotras logremos nuestros sueños.

A nuestros profesores que a lo largo de esta carrera nos han transmitido sus conocimientos, por la paciencia, ayuda consejos y ayuda cuando teníamos dudas disponibilidad para guiarnos en el trabajo.

A la administradora de la empresa BBG COLOMBIA S.A.S por brindarnos el apoyo, por el tiempo que nos concedió y por compartir con nosotras la información necesaria para la realización del trabajo.

Resumen

El objetivo central del presente proyecto es determinar una problemática en la compañía BBG COLOMBIA S.A.S, el cual fue encontrado mediante herramientas y técnicas como matriz DOFA, PESTEL, entrevistas etc. Para llevar a cabo esto se identificó y caracterizaron los cuellos de botella, a fin de determinar una solución a corto plazo, pero de alto impacto, se encontró que el principal problema se encuentra en la estructura organizacional la cual genera un gran impacto.

En el análisis y plan de mejoramiento, se pretende identificar la estructura administrativa y organizacional de la empresa; buscando conocer todos los factores externos e internos que influyen en su desarrollo, para esto se realizará un estudio de sus procesos administrativos, infraestructura y recurso humano, teniendo en cuenta la importancia de este último en el desarrollo de las actividades de la organización.

En la siguiente investigación se mostrará las áreas con oportunidades de mejora para el cumplimiento de las metas organizacionales propuestas, así como también las inversiones en mejoras tecnológicas y/o capacitación del personal que se requiera.

Se espera como resultado de este análisis la implementación de las acciones de mejora encontradas en los diferentes campos de la empresa, todo esto con el objetivo de apuntar a la eficacia y eficiencia de sus procesos, impulsando a BBG COLOMBIA S.A.S a ser una de las empresas más competitivas en el mercado y de esta manera contribuir a la tendencia de que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se fortalezcan en el país.

Palabras clave: cuellos de botella, impacto, estructura organizacional, oportunidades de mejora, eficacia, eficiencia.

Abstract

The main objective of this project is to determine a problem in the company BBG COLOMBIA S.A.S, which was found using tools and techniques such as the SWOT matrix, PESTEL, interviews, etc. To carry out this, the bottlenecks were identified and characterized, in order to determine a short-term solution, but of high impact, it was found that the main problem is in the organizational structure which generates a great impact.

In the analysis and improvement plan, it is intended to identify the administrative and organizational structure of the company; seeking to know all the external and internal factors that influence its development, for this a study of its administrative processes, infrastructure and human resources will be carried out, taking into account the importance of the latter in the development of the organization's activities.

The following investigation will show the areas with improvement opportunities for the fulfillment of the proposed organizational goals, as well as the investments in technological improvements and / or personnel training that is required.

As a result of this analysis, the implementation of the improvement actions found in the different fields of the company is expected, all with the aim of aiming at the effectiveness and efficiency of its processes, promoting BBG COLOMBIA SAS to be one of the companies more competitive in the market and in this way contribute to the tendency for small and medium-sized enterprises (SMEs) to become stronger in the country.

Keywords: bottlenecks, impact, organizational structure, opportunities for improvement, effectiveness, efficiency.

Tabla de contenidos

1	Introducción.....	13
2	Caracterización de la empresa.....	14
3	Diagnóstico preliminar.....	22
3.1	Análisis interno.....	22
3.1.1	Área administrativa.....	22
3.1.2	Área financiera.....	22
3.1.3	Área comercial.....	23
3.2	Proceso de ventas.....	24
3.2.1	Área de almacén y/o despachos.....	24
3.2.2	Área de recursos humanos.....	24
3.3	Análisis de microentorno.....	25
3.3.1	Proveedores.....	25
3.3.2	Clientes.....	26
3.3.3	Competidores.....	27
3.4	Análisis externo.....	29
3.4.1	Variable política y legal.....	29
3.4.2	Variable social.....	31
3.4.3	Variable ecológica.....	33
3.4.4	Variable económica.....	36
3.4.5	Variable tecnológica.....	39
3.5	Caracterización del sector al que pertenece la empresa.....	40
4	Herramientas de diagnóstico.....	42
4.1	Matriz EFE.....	42
4.2	Matriz EFI.....	43

4.3	Matriz DOFA cuatro cuadrantes.....	43
5	Problema de investigación.....	45
5.1	Planteamiento del problema.....	45
5.2	Formulación del problema.....	46
6	Objetivos.....	47
6.1	Objetivo general.....	47
6.1.1	Objetivos específicos.....	47
7	Justificación.....	48
8	Marco de referencia.....	49
8.1	Marco teórico.....	49
8.2	Los participantes en las organizaciones.....	49
8.3	Marco conceptual.....	58
8.4	Marco legal.....	60
9	Plataforma estratégica.....	73
9.1	Misión.....	73
9.2	Visión.....	73
9.3	Objetivos.....	73
9.4	Políticas.....	74
9.5	Inventario de cargos.....	75
9.6	Estructura organizacional.....	78
10	Plan de Mejora para la gestión.....	81
10.1	Generalidades del BSC.....	81
10.2	Beneficios de implementar el balance scorecard.....	81
10.3	Objetivo general.....	82
10.4	Objetivos específicos.....	82

10.5 Diseño balanced scored - Cuadro de mando integral	83
Conclusiones	85
Referencias.....	86
Anexo.....	91

Lista de tablas

Tabla 1. Lista de proveedores	25
Tabla 2. Lista de clientes	26
Tabla 3. Lista de competidores directos	27
Tabla 4. Inventario de cargos.....	76
Tabla 5. Balance Scored- Cuadro de mando integral	83

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación Empresa BBG S.A.S.	14
Figura 2. Organigrama.	15
Figura 3. Línea de Productos.	17
Figura 4. Política de seguridad y salud en el trabajo	18
Figura 5. Política de no alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.	19
Figura 6. Política de emergencia.....	20
Figura 7. Política de seguridad industrial.	21
Figura 8. Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo.	32
Figura 9. PIB real segundo trimestre 2019. Clavijo (2019).....	37
Figura 10. Variación mensual IPC nacional 2019 – 2020. DANE (2020b)	38
Figura 11. Matriz EFE	42
Figura 12. Matriz EFI	43
Figura 13. Matriz DOFA.....	44
Figura 14. Modelo McKinsey de las 7 claves de la organización	57
Figura 15. Organigrama.	78
Figura 16. Organigrama propuesto	79

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista.....	91
Anexo 2. RUT.....	94
Anexo 3. Cámara de comercio.....	95

1 Introducción

Uno de los instrumentos modernos que tiene mayor figura en el tema administrativo es sin duda la formulación de planes de mejora o fortalecimiento en la empresa.

Todas las empresas deben aplicar planes de mejora que le aseguren sostenibilidad, iniciando con un diagnóstico actual de la compañía y seleccionando las áreas críticas para realizar su respectivo análisis y llevar a una posición de mayor fortaleza y capacidad de respuesta ante situaciones de crisis. De acuerdo con lo anterior el presente trabajo de investigación quiere proponer un plan de mejora para el fortalecimiento del proceso organizacional de la empresa BBG Colombia S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá, es el objeto de estudio por medio de una fuente confiable llegamos a conocer el estado actual de los procesos y la forma como se ejecutan. De forma inicial para el desarrollo de este trabajo se contó con un diagnóstico actual de la empresa, análisis de sus debilidades y fortalezas con la elaboración de matrices tales como DOFA, PESTEL etc. Las cuales nos muestran el comportamiento interno y externo de la compañía de acuerdo con los resultados obtenidos nos enfocamos en la proposición de estrategias de mejora para así potencializar la imagen de la compañía.

2 Caracterización de la empresa

Empresa:

BBG COLOMBIA S.A.S

NIT:

900.269.840-0

Ubicación:

Oficina

Cra. 23 # 12B-58

Bogotá, Colombia

[Tel:7457700](tel:7457700)

Email: admon@basculasbbg.com

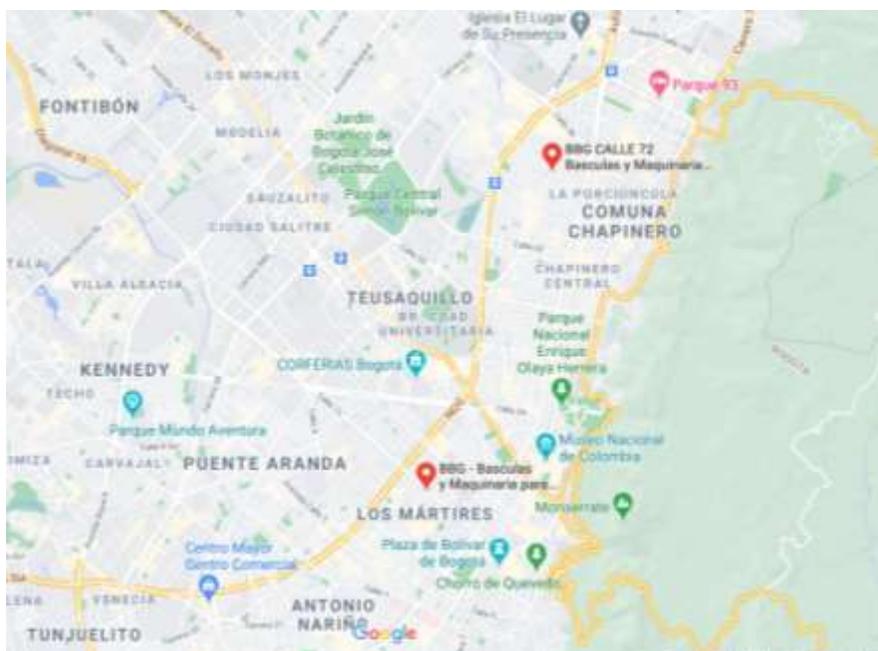


Figura 1. Ubicación Empresa BBG S.A.S. Google Maps (2020)

Sector: Terciario-comercio

Actividad económica:

Actividad económica principal: 4659 (Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p.)

Actividad económica secundaria: 4644 (Comercio al por mayor de aparatos y equipo de uso doméstico)

Otras actividades económicas: 9529 (Mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos)

Otras actividades económicas: 4645 (Comercio al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales)

Número de empleados:

47 empleados

El organigrama de la organización es el siguiente:



Figura 2. Organigrama. BBG Colombia S.A.S (2020)

Misión

BBG COLOMBIA S.A.S es una compañía que por más de 21 años desarrolla e implementa soluciones de pesaje y equipos para procesar alimentos, al igual que el servicio técnico de los mismos, con excelente calidad, respaldo y economía. Con el mejor talento humano del gremio representamos prestigiosas marcas internacionales con aplicaciones en la industria, comercio, sector salud, gastronomía y desarrollos de proyectos especiales; con el mejoramiento continuo en nuestros equipos y servicios contribuimos al avance de Colombia.

Visión

En el año 2025 nos consolidaremos como empresa líder en Colombia en la implementación de soluciones de pesaje, equipos para procesar alimentos y su servicio técnico, con presencia en más de 5 países de Latinoamérica lo lograremos con innovación y tecnología aplicada a los procesos diarios de nuestros clientes y proveedores.

Cumplimiento con las normas técnicas vigente, apoyados en nuestro personal comprometido y apasionado por el crecimiento personal e institucional.

Valores

1. Honestidad: Desarrollar nuestro trabajo con transparencia y rectitud.
2. Trabajo en equipo: Con la buena voluntad de todos los que intervienen
3. Responsabilidad social: Actuar en consecuencia nuestros deberes y derechos con nuestros compañeros de trabajo y sociedad para generar calidad de vida.



Figura 3. Línea de Productos. BBG Colombia S.A.S (2020)

POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

BBG COLOMBIA S.A.S. Empresa dedicada al COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P., procura el cuidado de la salud e integridad física de sus trabajadores mediante la prevención y control de peligros, es por esto que se compromete a:

- Cumplir con la normatividad vigente aplicable del SG-SST.
- Difundir la política de seguridad y salud en el trabajo a todos los colaboradores de la organización.
- Asignar los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para el adecuado desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Cumplimiento sobre la prohibición del consumo de alcohol y drogas al personal de la organización.
- Involucrar y comprometer a nuestros colaboradores, mediante procesos de inducción, sensibilización, capacitación y entrenamiento sobre los riesgos presentes en nuestro entorno laboral, así como los mecanismos para evitar accidentes de trabajo, enfermedades laborales.
- Promover la participación del COPASST según corresponda en todas las etapas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Involucrar dentro del SG-SST todos los niveles de organización de la empresa para garantizar un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Realizar evaluación de los resultados del SG-SST con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos y propender por el mejoramiento continuo de este Sistema.
- Desarrollar actividades de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.

Figura 4. Política de seguridad y salud en el trabajo. BBG Colombia S.A.S (2020)



POLÍTICA DE NO ALCOHOL, TABACO Y SUSTANCIAS SICOACTIVAS

BBG COLOMBIA S.A.S. tiene establecida una política sobre tabaco, alcohol y drogas, con el objetivo de prevenir, mejorar y mantener la salud y el bienestar de sus empleados, garantizando un adecuado desempeño en sus funciones.

Esta organización tiene consciencia de que el tabaquismo, el alcoholismo y el consumo de drogas ilícitas, produce efectos dañinos, interfiriendo en la productividad y en la eficiencia de los trabajadores de la organización.

Así **BBG COLOMBIA S.A.S.** adopta los siguientes criterios orientados a sus empleados, para garantizar el cumplimiento de su política:

- Está prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa **BBG COLOMBIA S.A.S.**
- Está prohibido el consumo, distribución y venta de drogas ilícitas, dentro de las instalaciones de la organización.
- Está prohibido el consumo, distribución y venta de bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la empresa, lo siguiente abarca tanto a empleados como a visitantes.
- Está prohibido para todos los trabajadores presentarse a laborar bajo el efecto de alcohol o drogas ilícitas.
- Si se comprueba que el trabajador llega a laborar bajo los efectos del alcohol o drogas se tomarán medidas disciplinarias, si los hechos persisten se dará el término del contrato.
- Esta política es de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores, visitantes y contratistas de la empresa **BBG COLOMBIA S.A.S.**

Figura 5. Política de no alcohol, tabaco y sustancias sicoactivas. **BBG Colombia S.A.S.** (2020)



POLITICA DE EMERGENCIAS

Para **BBG COLOMBIA S.A.S.** es un compromiso y una necesidad garantizar un óptimo nivel de seguridad para todos los ocupantes y usuarios en sus instalaciones, así como crear, reforzar y mantener una actitud positiva hacia la prevención y preparación para emergencias.

Cabe la pena resaltar que el compromiso y responsabilidad será de todas las personas involucradas con la empresa, quienes tendrán la función de velar por su seguridad y la de sus compañeros, manteniendo un ambiente de trabajo seguro y reportando cualquier novedad que se presente.

La empresa **BBG COLOMBIA S.A.S.** se compromete a dar a todos su apoyo y colaboración para la implementación del plan de gestión de desastres teniendo en cuenta los recursos humanos, técnicos y administrativos necesarios para garantizar la atención efectiva de las emergencias que puedan presentarse en la empresa.

Los objetivos de nuestra política de administración de emergencias contemplan:

- Mejorar el nivel de seguridad en la comunidad de la compañía y sus vecinos.
- Proteger bienes y activos a través de acciones o cediendo a una empresa aseguradora.
- Asegurar la continuidad de la operación.
- Disminuir la dependencia de los seguros y sus costos.
- Fortalecer las condiciones de la compañía, para disminuir la vulnerabilidad.
- Ayudar en el cumplimiento de las normas de la compañía y las leyes o reglamento del gobierno.

Figura 6. Política de emergencia. BBG Colombia S.A.S. (2020)



POLÍTICA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Crear un ambiente sano para el desarrollo de las facultades físicas y mentales, para esto deben cumplirse los siguientes aspectos:

- Uso de elementos de protección personal, es de obligatorio cumplimiento para prevenir los accidentes de trabajo.
- Reportar todo acto y condición insegura que se detecten para prevenir los accidentes de trabajo e incluso enfermedad laboral.
- Cuidar maquinaria, equipos e instalaciones de la empresa **BBG COLOMBIA S.A.S.**, proteger el medio ambiente.
- Mantente relaciones interpersonales con cada miembro de la compañía.

POLÍTICA AMBIENTAL

BBG COLOMBIA S.A.S. cumple con la normatividad legal vigente en Colombia; lo cual permite, minimizar y prevenir los impactos ambientales identificados en las actividades de la entidad. Así como impulsar una cultura de conciencia ambiental.

La gerencia mantiene y garantiza las condiciones de seguridad para los trabajadores y el medio ambiente impulsando la salud integral.

Figura 7. Política de seguridad industrial. **BBG Colombia S.A.S (2020)**

3 Diagnóstico preliminar

BBG COLOMBIA S.A.S es una empresa que brinda soluciones de pesaje y equipos para el procesamiento de alimentos es una compañía que ha venido creciendo constantemente y se ha dado a conocer por su calidad, variedad de productos y prestación de servicio técnico.

Para llevar a cabo el diagnóstico preliminar se realizó entrevistas a la administradora y jefes de las diferentes áreas, para así conocer e identificar aspectos negativos y positivos de la empresa.

3.1 Análisis interno

3.1.1 Área administrativa.

Se cuenta con un área administrativa la cual está conformada por dos personas (administradora y asistente administrativo), hay falencias en las funciones y actividades ya que no se cumplen en totalidad sus labores en los tiempos establecidos, esto debido a sobrecarga laboral de ambas personas.

BBG COLOMBIA S.A.S, posee como diseño organizacional un organigrama por áreas, el cual tiene la ventaja de permitirle tener un desempeño general ágil y eficiente, ya que este tipo de diseño organizacional prioriza una estrecha supervisión, un estricto control y una rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Los empleados desconocen la misión y visión de la compañía, los procesos estipulados de cada área no se cumplen como deberían.

3.1.2 Área financiera.

Se cuenta con un área contable conformada por dos personas (Analista contable y auxiliar contable) el contador y revisor fiscal son externos, En el área contable se lleva el control de los recursos financieros (Balances, Informes) el contador y revisor fiscal realizan visitas periódicas a la empresa con el fin de evaluar y revisar la información contable que se registra en el sistema (DOXA).

El gerente de la empresa y socios tienen constante conocimiento de la información financiera de la empresa.

En BBG COLOMBIA S.A.S se manejan un software contable llamado DOXA el cual les permite contar con la implementación de facturación electrónica.

Este programa tiene sus falencias ya que es complejo de utilizar se ve constantemente al área comercial solicitando ayuda al área contable para poder realizar facturas de venta, notas crédito, recibos de caja remisiones etc., lo cual hace que los procesos contables se retrasen.

3.1.3 Área comercial.

Esta área es una de las más importantes de la empresa, a nivel comercial tiene buenas estrategias de marketing, buenos precios de venta, excelente comunicación a nivel interno y cuentan con una gran experiencia en el mercado, gran variedad de productos incluyendo un almacén especializado en servicio técnico.

Hace falta Implementar políticas de descuentos, promociones, regalías a sus clientes para motivarlos y atraer más de ellos, fortalecer el marketing digital y mejorar su publicidad ya que está muy saturada de información.

3.1.3.1 Proceso de compra. BBG COLOMBIA S.A.S no cuenta con un departamento de compras este proceso lo realiza la administradora la cual parte de los siguientes pasos:

- Identificar la necesidad de compra (revisión en DOXA de las existencias de cada producto)
- Generar una solicitud de compra/orden de compra con los productos que se necesitan, esto se realiza cada semana o cada quince días.
- Se cuenta con proveedores fijos a los que siempre se les compra, con algunos se tiene crédito a 30 días con otros se realiza el pago contra entrega.
- El personal de bodega realiza la verificación de la mercancía que se solicitó la cual debe estar de acuerdo a la orden de compra y factura.

- La factura se entrega a contabilidad para su ingreso al sistema.

3.2 Proceso de ventas

Como se mencionó anteriormente este proceso es el más importante de BBG COLOMBIA S.A.S, ya que el 90% de las ventas se realizan en los 11 almacenes distribuidos a nivel nacional 8 ubicados en Bogotá y los tres restantes en las ciudades de Cali, Medellín y Barranquilla los cuales cuentan con dos asesores en cada almacén ellos manejan el siguiente proceso de venta:

- Conocimiento del producto
- Identificación de las necesidades del cliente
- Explicación del producto, pruebas etc.
- Cerrar la venta

3.2.1 Área de almacén y/o despachos.

En esta área se cuenta con ocho personas las cuales tienen diferentes funciones como descargue de mercancía, alistamiento de pedidos para despacho, ingreso de información en el sistema, se observa que el almacén de BBG es un lugar con un gran espacio en donde la mercancía está organizada, en cuanto al stock se evidencia una buena rotación el cual permite tener las cantidades necesarias.

La empresa maneja una periodicidad mensual para controlar sus inventarios, se tiene definido y documentado el proceso de control de inventarios y entrega de los mismos.

Se debe optimizar el personal con el que se cuenta para ello, se deben ajustar los perfiles para encontrar el balance.

3.2.2 Área de recursos humanos.

No se cuenta con un área de recursos humanos ya que esta labor la cumple el asistente administrativo, realizando procesos de afiliación a las diferentes entidades prestadoras, se tiene

subcontrato con una empresa externa para la toma de exámenes médicos y pruebas para vinculación del personal. No se realizan capacitaciones solo al área comercial.

3.3 Análisis de microentorno

3.3.1 Proveedores.

Tabla 1.

Lista de proveedores

	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C	Proveedor D
Variable/Proveedor				
Nombre	BCI Ingeniería S.A.S.	Industria Eléctrica New Line S.A.	Sierras y Equipos S.A.	Pallomaro S.A.
Ubicación	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá
Tiempo que lleva con la Empresa	10 años	2 años	10 años	9 años
Productos que le vende	Gramera electrónica, Balanza, Báscula	Baterías Recargables	Cinta Acero	Batidoras, Hornos, Licuadoras
Formas de pago manejadas	Crédito	Crédito	Crédito	Contado

Nota. Autoría propia.

Análisis: De acuerdo al cuadro anterior se observa que BBB COLOMBIA S.A.S, cuenta con tres proveedores potenciales desde hace más de 9 años, ubicados en la ciudad de Bogotá, suministrando productos a la empresa, lo que indica la permanencia de esta en el mercado, y también se evidencia un proveedor relativamente nuevo comparado con los tres anteriores que

hasta ahora abastece a la empresa por temas de economía y stock disponible, también se maneja la forma de pago con la mayoría de los proveedores a crédito lo que significa mayor recurso en efectivo para destinarlas a cubrir otros gastos a corto plazo. Para la elección de proveedores se valida producto, calidad, economía y ciertos documentos para la creación en el software operacional.

3.3.2 Clientes.

Los productos y servicios técnicos que ofrece BBG COLOMBIA SAS están dirigidos para la población del comercio mayorista (empresas) y minorista (pequeños comerciantes), equivalente a venta de bienes y servicios para el consumidor final. De estos clientes se mencionan los que se mantienen en la facturación y generan mayor rentabilidad a la empresa.

Tabla 2.

Lista de clientes

Cientes Potenciales
Multibusiness SAS
Comercializadora Faico LTDA
Comercializadora Internacional CustomPet SAS
JM Estrada SA
Industrytec SAS
C&M Ingeniería y Suministros SAS
Agrosilo VR SAS
Solkem de Colombia SAS
Diana Carolina Gaviria
Beff and delicatessen SAS

Nota. Autoría propia.

3.3.3 Competidores.

Los competidores directos son los que ofrecen al mercado un producto o servicio de las mismas características que el de BBG COLOMBIA SAS, sea mejor o peor para intentar satisfacer una necesidad o deseo en nuestro target.

Tabla 3.

Lista de competidores directos

Variable/proveedor	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Nombre	SEPI S.A.S.	Maxibasculas S.A.S.	Badecol	Zeus Equipos
Ubicación	Bogotá	Bogotá	Cali	Bogotá
Tiempo que lleva en el mercado	7 años	9 años	16 años	No hay información
Productos que vende	Basculas y balanzas, puntos de pago, maquinaria para procesar alimentos, seguridad electrónica	Balanzas y contadoras y liquidadoras, basculas de tráfico industrial, indicadores de peso, celdas de carga	Balanzas digitales, industriales, médicas y tallímetros	Basculas, balanzas, registradoras de punto, empacadoras al vacío, selladoras de impulso, maquinaria para procesar alimentos
Formas de pago manejadas	PSE, Baloto, Efecty	PSE, Baloto, Efecty	PayPal, PSE, Baloto, Efecty	No hay información
Ventajas competitivas	Fabricantes, productos de alta calidad e innovación, variedad de mercados,	Manejan de forma racional los recursos que conducen a una retribución justa para	Exportadores, fabricantes, tienen presencia en siete países y seis ciudades a nivel nacional,	Los clientes de Zeus Equipos, son empresas con permanencia sólida de 25

	manejo facturación inventarios seguridad electrónica.	e y	accionistas, colaboradores.	promociones diarias página web.	en en en	años en el mercado industrial.
Tipo de clientes que atiende	Proalcol Agregados Orión SAS. Comercio de minoristas de aplicación a la industria, informática y telecomunicaci ones.	y	Comercio de mayoristas aplicada al sector industrial.	de al	Comerciantes mayoristas y minoristas aplicadas a la industria de alimentos, agro y medicina.	Casa Editorial ElTiempo, Servientrega, Toyota, Imcolmedicas SA, Gate gourmet, empresas mayoristas con experiencia en el mercado, aplicada a la industria de alimentos, medicina y logística.

Nota. Autoría propia.

Análisis. Lo que muestra el cuadro de competidores directos es que el producto estrella que los relaciona a todos son las basculas, balanzas y maquinaria para procesar alimentos, todos tienen las mismas formas de pago excepto Badecol que tiene adicional a PayPal y del competidor Zeus Equipo, no se obtuvo información de acuerdo a su perfil competitivo, cada uno tiene algo diferente, en Sepi son fabricantes de productos y llegan a tres mercados como facturación y seguridad electrónica, en Badecol tienen un buen respaldo y son exportadores, tienen presencia a nivel nacional e internacional, Zeus Equipos cuenta con gran respaldo de sus clientes con permanencia en la industria. Y con el tipo de clientes que manejan a nivel mayorista pueden crecer permanentemente en el tiempo.

3.4 Análisis externo

La empresa BBG COLOMBIA S.A.S, se encuentra ubicada en el sector terciario el cual según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), aloja más del 80 % de la fuerza laboral del país.

En economía el sector terciario es aquel que se encarga de las actividades de comercio, servicios y transporte. A diferencia de los sectores primario y secundario, el sector terciario no se encarga de producir sino de ofrecer y distribuir productos. Por este motivo, se le conoce como el sector del servicio.

A pesar de que este sector no produce bienes, contribuye con el desarrollo de los demás sectores, ya que es a través del sector terciario se importa la materia prima necesaria para la creación de muchos productos. Asimismo, el sector terciario genera ingresos al país (Martínez, 2020).

3.4.1 Variable política y legal.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el crecimiento económico del país con la competitividad, la innovación y creación de empleo. El gobierno e instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover el sector empresarial en donde se desarrolló la política Pyme para identificar y aplicar las mejores prácticas. En compañía con la Dirección de Desarrollo Empresarial ha establecido como prioridades de la política Pyme la creación de empleo, el desarrollo de capital humano y la redistribución del ingreso.

Ley 6 de 1971, Ley Marco de Aduanas, “por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas” (preámbulo). Esta ley cubre a la compañía por su actividad de importación de bienes.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND), se encuentran los siguientes artículos que amparan a las empresas con los aranceles en el tema de las importaciones.

Art. 274, Arancel a las importaciones. Se establecerá un arancel de treinta y siete puntos nueve por ciento (37.9%) a las importaciones de productos clasificados en los capítulos 61 y 62 del Arancel de Aduanas Nacional, cuando el precio FOB declarado sea inferior o igual a 20 dólares de los Estados Unidos de América por kilo bruto.

Art. 275. Arancel de aduanas nacionales, Se establecerá un arancel del 10% ad valorem, más tres dólares de los Estados Unidos de América por kilogramo bruto, para precios por kilogramo a partir de los 20 dólares USD, en los capítulos 61 y 62 del Arancel de Aduanas Nacional.

Capítulo Sexto en el Título VI de la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio

Control metrológico de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2.2.1.7.14.3 del Decreto 1074 de 2015 modificado por el Decreto 1595 de 2015 se reglamenta en La Resolución 77506 de 2016:

El mismo busca reducir o eliminar la inducción a errores a los consumidores y usuarios en general y asegurar la calidad de las mediciones que proveen este tipo de instrumentos para el desarrollo de las actividades que tienen implicaciones en la salud y seguridad de las personas, en la preservación del medio ambiente, en la protección de la vida animal o vegetal, entre otras.

El presente reglamento fija los requisitos técnicos, metrológicos y administrativos que deberán cumplir los instrumentos de pesaje de funcionamiento no automático (balanzas), establece el procedimiento de evaluación de la conformidad, define las obligaciones para fabricantes e importadores y especifica el procedimiento de verificación metrológica para los instrumentos de este tipo que son utilizados en actividades sujetas a control metrológico.

Análisis: en este momento de pandemia, las importaciones se han visto afectadas por la alta volatilidad del dólar y aranceles para productos diferentes a los del sector salud y aviación ya que todas las transacciones se realizan en el exterior y en dólares lo que representa encarecer el proceso. Para BBG COLOMBIA SAS, las importaciones no afectaron su operatividad ya que las realizaron de forma habitual, en la parte que ocasiono un impacto negativo fue con el alza del dólar y los aranceles de importación ya que esta subida tiene como consecuencia el incremento directo

de los productos gravados repercutiendo sobre el precio final consumidor; pero esta situación ha hecho que la empresa genere nuevas estrategias de ventas con descuentos en la oferta de productos para no sentir el rigor de la disminución de sus ventas.

Este entorno ha afectado a la empresa, ya que ha tenido que recurrir a préstamos con las entidades financieras, hizo reducción de salarios para los empleados y también algunos despidos, sin embargo, es una empresa muy estable en el mercado, y los productos que comercializan les han permitido mantenerse estable a pesar de la situación que se está viviendo.

3.4.2 Variable social.

El buen desempeño del mercado laboral es fundamental para mejorar la competitividad y productividad de las empresas y el bienestar de las personas de un país. Aunque Colombia tuvo un crecimiento económico anual de 3.3% en el 2019 no fue suficiente para disminuir el indicador de la tasa de desempleo con la que cerró el año de un 10.5% pps frente a un 9.7% pps en el año 2018, aumento de 0.8% pps. Estos indicadores surgen por la actual situación y las barreras en los costos laborales no salariales (CLNS) que contribuyen a incrementar el desempleo y la informalidad, desincentivar la migración de los trabajadores hacia sectores más productivos de la economía y limitar la inversión.

Con estas variaciones en aumento el Fondo Monetario Internacional indico en el mes de enero que si la economía lograba acelerar su paso al crecimiento de 3.5% este año, impulsada por una política monetaria expansiva, la migración desde Venezuela y el efecto de la reforma tributaria, harían que las cifras de desempleo se redujeran a lo largo del 2020.

Con la llegada del virus covid-19 en marzo de 2020, se incrementa la proporción de ocupados informales en varias zonas urbanas, situación que preocupa y evidencia un gran desafío económico y social para el país.

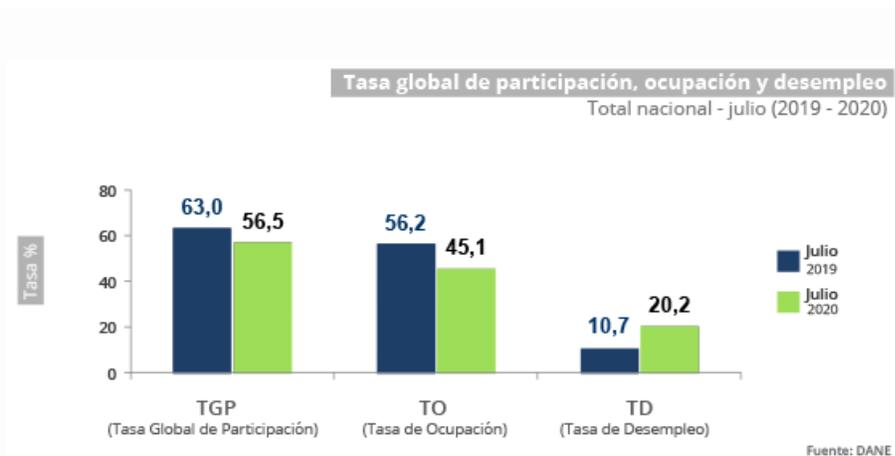


Figura 8. Tasa Global de Participación, Ocupación y Desempleo. (2019-2020). Autoría propia.

Para el mes de julio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 20,2%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%). La tasa global de participación se ubicó en 56,5%, lo que representó una reducción de 6,5 puntos porcentuales frente a julio del 2019 (63,0%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 45,1%, presentando una disminución de 11,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,2%). (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020, p. 1)

Estos indicadores laborales son aún más alarmantes debido a la emergencia sanitaria actual por la que cruza el país de acuerdo a los datos reflejados por la PILA en junio de 2020 el 4.0% de los puestos de trabajo dependientes presentaron suspensión por novedad de contrato de trabajo. El incremento de la informalidad involucra que el sustento de muchas familias se deriva del trabajo diario y la imposibilidad de generar ingresos como consecuencia del aislamiento social que pone en una situación de vulnerabilidad extrema a cerca de 5.7 millones de personas en la medición hecha a las 23 capitales más grandes del país.

Por otro lado, en 2019 la tasa de ocupación (TO) no asalariada continuó acumulando variaciones negativas; la demanda por empleo de más baja calidad acumuló reducciones anuales de 0,7 pp en su promedio semestral. De manera similar, la TO formal urbana (definición DANE) presentó un comportamiento relativamente estable con respecto a períodos anteriores, mientras su

contraparte, la TO informal, mostró importantes variaciones negativas a lo largo de los últimos meses en ese mismo dominio. Todo esto ha llevado a que la tasa de informalidad registre mínimos históricos (Banco de la República, 2020).

El plan de reactivación económica se calcula en 50 a 60 billones de pesos (3 a 6% del PIB) para un estimado de 3 meses. USA y Europa han proyectado que su plan de reactivación económica podría estar en el orden de 22% del PIB. Esta cifra dependerá del impacto medido en los primeros 3 meses de pandemia y aún no lo sabemos. (UNIANDINOS, 2020, párr. 4)

Las cifras de crecimiento económico calculadas por Fedesarrollo, quienes habían proyectado un crecimiento del PIB para 2020 en 3,5%, hoy son de 2,5% en un escenario optimista y de 0,4% en uno pesimista. Otros aún más pesimistas plantean un decrecimiento de -3.9%. Pero además se habla de una tasa de desempleo proyectada en 19,5% e inclusive mayor.

Análisis: Para la empresa BBG COLOMBIA S.A.S. Es de gran importancia tener en cuenta la variable social ya que permite conocer más a fondo las costumbres de la sociedad, y sobre todo a quien está dirigido la maquinaria de alimentos y basculas que distribuye, y factores que también influyen en la comercialización como lo son el desempleo, la pobreza, informalidad, que cada día hace que su público objetivo acabe con sus empresas, restaurantes, panaderías, entre otras compañías que adquieren los productos de BGG COLOMBIA S.A.S.

Realizar estudios con respecto a la variable social, depende también de tener conocimiento del público objetivo al cual va dirigido sus productos, conocer si es realmente rentable, la pandemia ha sido un factor negativo ya que disminuyo el nivel de ventas, el entorno social o la población tuvo que entrar en cuarentena y esto influye en los ingresos que pueda tener la compañía, en la estabilidad con respecto a continuar en el mercado, y sobre todo en las nuevas y antiguas deudas por pagar.

3.4.3 Variable ecológica.

El progresivo crecimiento de las ciudades, el desarrollo de la industrialización, y en definitiva la civilización actual, provocan sobre el entorno natural una serie de procesos negativos encaminados hacia un deterioro y desequilibrio ecológico que, de no tomar las debidas medidas

a tiempo puede resultar irreversible. La industrialización es un factor decisivo que actúa sobre el medio físico: las emisiones contaminantes a la atmósfera, los vertidos a ríos y mares, la producción de residuos, etc., conllevan unas consecuencias sobre el medio ambiente que deben contemplarse para minimizar su efecto negativo sobre el mismo. (Rubio, 2018, p. 2)

De acuerdo con el especialista, la ecología industrial también se conoce como "ciencia de la sostenibilidad". Dada su naturaleza interdisciplinaria, basa sus esfuerzos en las siguientes herramientas o métodos de trabajo:

- **La desmaterialización y descarbonización.** Se utiliza una menor cantidad de recursos en la producción y se adopta una filosofía que resalta la importancia del uso de productos, más no la posesión de los mismos.
- **El cambio tecnológico y la planificación en pro del medioambiente.** Antes de comenzar cualquier proyecto en una compañía, la estrategia debe contar con estudios medioambientales correctos y aprobados por los Estados en donde se labora. La tecnología es una aliada para que dichos estudios tengan la eficacia que se necesita.
- **Diseños de planes de evaluación en cuanto a impacto ambiental.** Entra a tallar el diseño y la evaluación del ciclo de vida de los recursos empleados y los recursos afectados.
- **Ecodiseños.** Al elaborar productos que no dañan el medioambiente, una empresa apuesta por la competitividad y la reputación en el mercado.
- **Administración de productos basados en la responsabilidad del productor.** El objetivo será involucrar en el proceso sustentable de producción a los proveedores, encargados de logística y otros involucrados en la cadena.
- **Análisis de flujo de materiales y energía (metabolismo industrial).** A través de ello se optimiza el consumo de recursos, pues los sistemas industriales se trabajan a través de una actuación eco compatible, con agentes libres de sustancias tóxicas.
- **Parques eco-industriales.** Son parques industriales en donde existe una cooperación entre las empresas que los operan y las comunidades que los rodean. Así se reduce el impacto ambiental y se produce una comunicación amigable entre ambas partes para buscar soluciones a problemas comunes.

- **Políticas medioambientales orientadas a los productos.** Comprende el análisis y la elaboración de normas que eviten que los productos produzcan contaminación una vez que ya han sido distribuidos o comercializados. Es así que esta herramienta impacta en la parte final de la logística. (Conexión ESAN, 2018, párr. 2)

3.4.3.1 La importancia de reciclar metales. En la empresa BBG COLOMBIA SAS también se contribuye a no empeorar el entorno ambiental actual, el departamento de servicio técnico es el que aprueba cuando las maquinas en reparación dejan de ser un activo y son obsoletas para la operación de la empresa, estas se acumulan en una bodega de imperfectos para realizar cada año la venta a una empresa recicladora de hierro y baterías.

Estas empresas le venden el hierro a las siderúrgicas que se encuentran en el país porque son muy dependientes de la chatarra convirtiéndola como materia prima para la producción de acero.

Con el reciclaje de metales y la recuperación de la chatarra se logra mitigar la emisión de gases contaminantes y la reducción de contaminación de los suelos y el agua, también se genera una parte de ahorro en energía y agua con los metales que implicaría trabajarlos desde su origen. Así, por ejemplo, la producción de aluminio a partir de la chatarra supone un 95% de ahorro de energía y en el proceso de reciclado el metal conserva todas sus propiedades y características.

El acero, otro metal completamente reciclable al final de la vida útil del producto, puede ser también reciclado un número ilimitado de veces, sin perder calidad. En un año normal, la industria mundial del acero a través del reciclado, ahorra el equivalente a la energía requerida para 110 millones de hogares. Un producto de acero puede reciclarse a pesar de su origen. Es el material más reciclado del mundo, más que el aluminio, el plástico y el vidrio juntos. (Redes, 2019, párr. 8)

Análisis: La ecología es una variable de gran importancia en el sector de comercio de maquinaria como lo es el caso de la empresa BBG COLOMBIA S.A.S, ya que actualmente se evidencia una contaminación ambiental, por las industrias y la falta de conciencia social. Es de gran relevancia tener en cuenta que la innovación en la maquinaria de alimentos, básculas y

balanzas es importante para el cuidado del planeta y también el manejo de los residuos reciclables que reducen el impacto ambiental.

3.4.4 Variable económica.

El comportamiento del sector industrial está determinado, entre otros factores, por la dinámica de la demanda tanto interna como externa. En el campo interno, la demanda se moderó durante el año 2015 y 2016, tendencia que continuó para el año 2017 ante las menores perspectivas de crecimiento de la economía. En los últimos 12 meses a enero de 2019, la demanda interna de productos de la industria manufacturera registró un crecimiento de 3,5%, lo que refleja una mejor dinámica de sus ventas reales. Por otra parte, las ventas reales del comercio minorista sin combustibles crecieron en igual periodo a una tasa de 6,8%. (Ministerio de Comercio, 2019, p. 2)

En el mercado externo, las principales economías mostraron consistentes señales de recuperación en su crecimiento respecto a su potencial productivo, lo cual incidió positivamente en la demanda de productos industriales de economías como la colombiana. Las exportaciones industriales crecieron 8,6% en los últimos 12 meses a enero de 2019, tendencia que se espera continúe durante todo el año 2019. (Ministerio de Comercio, 2019, p. 2)

“El sector terciario de Colombia es uno de los más desarrollados, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), el sector terciario aloja más del 80% de la fuerza laboral del país” (Martínez, 2020, párr. 1).

A pesar de que este sector no produce bienes, contribuye con el desarrollo de los demás sectores, ya que es a través del sector terciario que se importa la materia prima necesaria para la creación de muchos productos. Asimismo, el sector terciario genera ingresos al país. (Martínez, s.f., párr. 8)

En cuanto al comercio internacional, Colombia es el quinto país por importación de productos provenientes de los Estados Unidos. Asimismo, Colombia tiene relaciones económicas fuertes con Aruba.

“El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia establece que de los establecimientos económicos que existen en el país, el 48 % está dedicado al comercio mientras que el 40 % está destinado al ofrecimiento de servicios” (Martínez, s.f., párr. 10).



Figura 9. PIB real segundo trimestre 2019. Clavijo (2019)

3.4.4.1 Inflación en Colombia. La inflación es uno de los indicadores más importantes de la economía porque afecta el precio de varios bienes de consumo y servicios que están en el día a día de los colombianos. En otras palabras, la inflación actúa como un impuesto, ya que afecta negativamente a los trabajadores. En segundo lugar, porque incide en la redistribución del ingreso, golpeando a los más pobres, debido a que los productores trasladan el incremento de precios al consumidor final,

Según el Dane en diciembre de 2019 la variación anual del IPC se ubicó en del 3,8%. Este resultado se encuentra dentro del rango meta del Banco de la República (entre el 2% y 4%). Alimentos y educación lo que más se encareció (Revista Semana, 2020).

Con la llegada de la pandemia en el mes de marzo los bienes y servicios a los que acceden los consumidores reflejaron un incremento elevando el dato anual de la inflación. Aun así, el dato reveló dos fenómenos que se enfrentan: por un lado, precios que se elevan por demanda y rupturas en las cadenas de valor y por el otro, precios que caen como consecuencia de la pandemia. (Benavides, 2020, párr. 3)



Figura 10. Variación mensual IPC nacional 2019 – 2020. DANE (2020b)

Y luego de 6 meses de pandemia la inflación de septiembre fue del 0,32 por ciento y la del año corrido llegó al 1,44 por ciento. El comportamiento mensual del IPC total en septiembre de 2020 (0,32%) se explicó principalmente por la variación mensual de las divisiones alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles e información y comunicación. Las mayores variaciones se presentaron en las divisiones información y comunicación (2,55%) y transporte (0,83%). (DANE, 2020b, p. 2)

Análisis: El comportamiento del sector económico afecta a la empresa BBG COLOMBIA S.A.S ya que si en las distintas variables económicas bajan o suben esto implicaría también una afectación en las importaciones, los fletes y demás variables. La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios en una economía, es decir que por el tema de pandemia todo es más caro que antes lo que hace que el dinero que se gana actualmente no alcance para comprar

los mismos bienes porque no hay un registro o no hay un aumento de ingreso en el consumidor. Esta situación también se presenta en muchos escenarios donde las negociaciones salariales o los contratos se realizan teniendo como base la inflación, por lo que este indicador es seguido de cerca por los hogares, las empresas, el Gobierno e incluso por los extranjeros que quieran venir a nuestro país de turismo o por negocios.

3.4.5 Variable tecnológica.

Las nuevas tecnologías de producción podrían ayudar a superar la productividad estancada de las últimas décadas a nivel global, y dar paso a una mayor actividad de valor agregado. El grado de automatización que se alcance en esta transformación tecnológica está causando una gran ansiedad por sus posibles consecuencias sobre los problemas del empleo y la desigualdad laboral. Más allá de la ambición de automatización de proceso de producción, existen oportunidades de crecimiento para los proveedores máquinas herramientas que se enfocan en desarrollar estrategias para:

- Reducir los costos de fabricación y uso de materiales adoptando la tecnología de impresión 3D para partes específicas de la maquinaria.
- Desarrollar capacidades inteligentes de toma de decisiones habilitadas en la fábrica.
- Aprovechar las aplicaciones innovadoras para monitorizar la condición de la máquina.
- Mejorar las condiciones de trabajo de los obreros al reducir las tareas de riesgo.
- Lograr una producción de alto volumen y bajo volumen, para mantener la eficiencia de la producción. (La Tribuna del País Vasco, 2018, párr. 7)

Un aspecto clave de la Industria 4.0 es que los clientes demandan cada vez más productos de alta calidad y personalizados, con un tiempo de producción menor, por lo que las compañías tendrán que invertir en digitalización para ser competitivas. El potencial que tienen para transformarse es enorme y traerá con él una nueva forma de producción, basada en la implementación de fábricas inteligentes. Esto permitirá hacer más eficiente la cadena productiva, simular un producto digitalmente o en prototipos 3D, prevenir y reparar defectos a través de procesos automatizados y reducir los costos operativos. (Portafolio, s.f., párr. 10)

En Colombia se destacan casos como el de Bavaria, que viene digitalizando sus plantas en el país para hacer más eficiente el proceso de producción de la cerveza. La Cervecería del Valle, en Yumbo, es hoy la más moderna y eficiente de América Latina, pues cuenta con la tecnología más reciente de la multinacional alemana Siemens en sistemas de eficiencia de máquinas, de información de laboratorio y de modelado de capacidad de planta y planeación de producción. La planta de Yumbo está equipada con cerca de 170 transmisores de presión Sitrans P y más de 150 transmisores de temperatura, así como caudalímetros y analizadores, los cuales permiten una operación más controlada, eficiente y rápida. (Lara, 2020, párr. 14)

Análisis: Para la empresa BBG COLOMBIA S.A.S es de gran relevancia la innovación tecnológica en la maquinaria que importa ya que permite que la empresa se dé a reconocer aún más por las máquinas y basculas que comercializa, con una tecnología de punta atractiva para el consumidor y sobre todo que le permite estar a la vanguardia junto con la competencia, es un factor que le favorece bastante ya que ofrece productos de alta calidad e innovación.

3.5 Caracterización del sector al que pertenece la empresa

Para el año 2019 el sector que más tuvo participación para el incremento del PIB fue el comercio con un 17.3% en el primer semestre de 2019.

La recuperación de sector comercial Pese al choque que recibió por los confinamientos, donde el comercio también es uno de los sectores llamados a impulsar el rebote de la economía.

Mauricio Santamaría señala que, por ejemplo, en grandes y medianas superficies ha logrado un buen empuje durante los confinamientos, por ser los lugares a los que acuden los colombianos para abastecerse, incluso con los cambios de comportamiento que incluyen una menor frecuencia, pero mayores montos en las compras. Carolina Monzón agrega que el comercio, responsable de 17 % del Producto Interno Bruto del país, podrá impulsar la actividad dependiendo de la evolución de las medidas del Gobierno y de la propia pandemia en la segunda mitad del año. “En algún momento vamos a ver algo de moderación en el consumo, no vamos a volver a los niveles de consumo que habíamos visto en el principio del año, pero sí creemos que el

comercio también es el reflejo del consumo interno de la economía, afortunadamente las plataformas digitales en estos momentos contribuyen a ese proceso, pero quedan grandes retos en adelante, dependiendo de cómo evolucione la cuarentena y cómo respondan los consumidores”.

Para Mauricio Santamaría, la reapertura del sector comercio puede llevar a un buen rebote de este y “en algún punto habrá que pensar en reactivar rápidamente restaurantes y peluquerías que la gente es la mayoría informal y lo necesitan”. (Benavides, 2020b, párr. 23) En el lado externo, el sector dependerá de la recuperación de los socios comerciales del país y el comportamiento que tengan las compras mundiales ahora. Por ejemplo, el secretario general de la Comunidad Andina ha advertido que esta pandemia ha llevado a lo que denomina un proceso de ‘desglobalización’, lo que impulsará, más bien, la creación de nuevas cadenas de valor y transacciones comerciales entre los integrantes de la región. (Benavides, 2020b, párr. 23)

En enero de 2019 el comercio y la reparación de vehículos emplearon a 4,3 millones de personas en el país, en el mismo mes de 2020 la cifra fue de poco más de 4 millones. Este comportamiento significó la destrucción de 336.000 puestos de trabajo, siendo el sector más afectado por el acentuado fenómeno del desempleo en Colombia, que antes de diciembre de 2019, llevaba 20 meses continuos al alza y que, en el último periodo estudiado, volvió a incrementarse. (Leal, 2020, párr. 3)

Una de las razones principales, según Juan Daniel Oviedo, director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), ha sido la proliferación de las tiendas de descuento duro en el territorio nacional. Las cuales han desplazado distintos roles laborales asociados, por ejemplo, a la reventa de productos en los municipios. (Leal, 2020, párr. 4)

Así, de acuerdo con la entidad, el mes pasado hubo 3,2 millones de personas en edad económicamente activa que estuvieron buscando trabajo y no tuvieron éxito durante enero. Lo anterior fue representado en una tasa de desempleo que llegó al 13%, dos décimas por encima de la cifra registrada en enero de 2019. (Leal, 2020, párr. 5)

4 Herramientas de diagnóstico

Estas herramientas tienen como objeto el desarrollo de las matrices EFE-EFI y MATRIZ DOFA CUATRO CUADRANTES aplicadas a la empresa BBG COLOMBIA S.A.S donde se identifican aspectos internos y externos de la compañía con el fin de proponer estrategias de mejora.

4.1 Matriz EFE

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. (Shum, 2018, párr. 3)

MATRIZ EFE DE BBG COLOMBIA S.A.S			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Sector terciario con mayor desarrollado a nivel nacional	0,09	4	0,36
Maquinaria importada con tecnología de punta	0,09	3	0,27
Incursión de nuevas líneas de producto	0,08	4	0,32
Publico Objetivo	0,09	3	0,27
Buen nivel de importacion	0,08	4	0,32
Crecimiento del PIB (producto interno bruto)	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Desarrollo de la industrializacion afecta al medio ambiente	0,08	3	0,24
Disminución de productividad y ventas por efectos del covid-19	0,08	4	0,32
Afectacion de la economia por el desempleo, pobreza, informalidad	0,08	3	0,24
Confinamiento a causa de la pandemia	0,09	3	0,27
Innovación tecnologica	0,06	2	0,12
Aumento de la inflación	0,09	3	0,27
TOTAL	1	40	3,36

ANÁLISIS: De acuerdo a la ponderacion total de las oportunidades 1,9 se puede evidenciar que la empresa tiene un entorno externo favorable ya que todos sus factores hacen que haya un buen respaldo por estar dentro del sector con mayor crecimiento y aporte al PIB; frente a la ponderación total de las amenazas 1,46 aunque en menor valor se deben reforzar estos factores de la empresa. El peso ponderado total de las dos variables objeto de este análisis es de 3,36 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Figura 11. Matriz EFE. Autoría propia.

4.2 Matriz EFI

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. (Shum, 2018, párr. 4)

MATRIZ EFI DE BBG COLOMBIA S.A.S			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Comunicación asertiva en todas las áreas	0,08	4	0,32
Control de los recursos financieros	0,08	3	0,24
Experiencia en el mercado	0,09	4	0,36
Estrategias de Marketing	0,08	3	0,24
Precios asequibles al consumidor	0,08	4	0,32
Control en su stock	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
Creación departamentos de RRHH y Producción	0,09	1	0,09
Desconocimiento de los colaboradores en la misión y visión	0,08	1	0,08
Software contable tedioso	0,08	2	0,16
Implementación de políticas de descuento	0,08	2	0,16
Estructuración en Marketin Digital	0,09	2	0,18
Ajustar los perfiles de acuerdo al personal	0,08	2	0,16
TOTAL	1	32	2,67

ANÁLISIS: De acuerdo a la ponderación total de las fortalezas 1,84 se evidencia que la empresa tiene un entorno interno favorable ya que cuenta con factores que la han llevado a posicionarse y ser reconocida en el mercado industrial; frente a la ponderación total de las debilidades 0,74 que se deben fortalecer para lograr un buen desarrollo interno. El peso ponderado total de las dos variables objeto de este análisis es de 2,67 indica que la empresa esta dentro del promedio ponderado lo que significa que tiene que seguir robusteciendo los factores debiles para no seguir afectando la compañía.

Figura 12. Matriz EFI. Autoría propia.

4.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes

La matriz DOFA tiene cuatro cuadrantes, en cada cuadrante se establece una relación entre dos de las ideas seleccionadas como importantes; posteriormente la organización establece estrategias que permitan una mejor orientación de la organización en el entorno. Las

estrategias pueden ser: defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación. (EcuRed, s.f., párr. 13)

MATRIZ DOFA DE BBG COLOMBIA S.A.S		
BBG COLOMBIA S.A.S	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Sector terciario con mayor desarrollado a nivel nacional	Desarrollo de la industrialización afecta al medio ambiente
	Maquinaria importada con tecnología de punta	Disminución de productividad y ventas por efectos del covid-19
	Incurción de nuevas líneas de producto	Afectación de la economía por el desempleo, pobreza, informalidad
	Conocimiento del público objetivo	Confinamiento a causa de la pandemia
	Buen nivel de importación	Innovación tecnológica
	Crecimiento del PIB (producto interno bruto)	Aumento de la inflación
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Comunicación asertiva en todas las áreas	F1O6 - Mejorar el flujo del trabajo y la productividad del equipo para el crecimiento de la compañía	F1A2 - Fomentar creación de vínculos con los clientes
Control de los recursos financieros	F2O5 - Importar productos desde China a un costo bajo	F2A3 - Inclusión de un plan de contingencia y continuidad de negocio
Experiencia en el mercado	F3O1 - Incurción con nuevos target	F3A5 - Innovación en comercialización
Estrategias de Marketing	F4O3 - Fortalecimiento de sus plataformas digitales para aumentar ventas	F4A1 - Campañas de educación para reducir hábitos de consumo en la población
Precios asequibles al consumidor	F5O2 - Aplicación plan de fidelización a clientes	F5A6 - Ventas de productos complementarios
Control en su stock	F6O4 - Manejo de inventarios diario para satisfacer al cliente	F6A4 - Determinar productos de alta demanda para tener suficiente stock y así satisfacer a los clientes y no interrumpir continuidad de la operación
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Creación departamentos de RRHH y Producción	D1O1 - Delegar de forma entendida contribuyendo al crecimiento organizativo, ayudando a la maduración y adquisición de nuevos aprendizajes	D1A3 - Ayuda del estado financiando los salarios de los trabajadores de las empresas afectadas por la crisis
Desconocimiento de los colaboradores en la misión y visión	D2O5 - Interiorizar la imagen corporativa de la compañía a los colaboradores para así trabajar por unos objetivos en común, reflejando bienestar y desarrollo de la organización	D2A6 - Reestructuración de la Visión por falta de inversionistas extranjeros.
Software contable tedioso	D3O6 - Capacitar al personal en el sistema operativo para aumentar la rentabilidad de la compañía	D3A5 - Innovar o realizar capacitaciones del sistema operativo como proceso de modernización tecnológica
Implementación de políticas de descuento	D4O2 - La creación de políticas de descuento impulsan las ventas para el negocio, imagen corporativa y ahorro para la empresa	D4A2 - Lanzamiento de políticas de descuento para impulsar las ventas afectadas por el covid-19
Estructuración en Marketing Digital	D5O3 - Desarrollo de una aplicación móvil para que los clientes puedan adquirir el producto y realizar seguimiento a sus pedidos	D5A1 - Por medio del marketing digital crear conciencia en el consumidor de la problemática de la compra desmedida de productos que afectan el medio ambiente
Ajustar los perfiles de acuerdo al personal	D6O4 - Detectar necesidades de capacitación a los colaboradores para evaluarlos y realizar actualización de conocimientos	D6A4 - Habilitar procedimientos para los empleados de acuerdo a las medidas de control que entrega el gobierno

Figura 13. Matriz DOFA. Autoría propia.

5 Problema de investigación

5.1 Planteamiento del problema

Las empresas deben estar preparadas para enfrentar los cambios que se vienen presentando, lo cual con lleva a realizar ajustes significativos, en la implementación de nuevas tecnologías en los procesos de producción, abastecimiento, distribución, en el mejoramiento de los productos y el posicionamiento de los mismos en el mercado, con el fin de sostenerse y satisfacer plenamente las expectativas de los clientes y conseguir fidelidad en su producto y/o servicio.

Una vez realizado el diagnóstico preliminar en BBG COLOMBIA S.A.S se identifica que no cuentan con un área de recursos humanos, compras, el personal con el que se cuenta en el área administrativa es reducido lo que hace que se presente sobrecargas laborales y atraso en las tareas, el software utilizado para el área contable, ventas, inventario etc. Es tedioso lo cual atrasa los procesos e incrementa los reprocesos en la operación diaria de la empresa.

Adicional desde sus inicios no se han evidenciado que se hubiera realizado un diagnóstico del ambiente externo y análisis interno, que les permita identificar las oportunidades de mejora en los procesos administrativos para determinar las dificultades con respecto al nivel de competitividad en el mercado.

Conjuntamente con los cambios de infraestructura, tecnología y la globalización que intensifican la competencia y obliga a las empresas a mejorar su calidad y dinamismo, La mayor parte de los mercados industriales y tecnológicos se encuentran en una etapa de madurez, lo que hace necesario maximizar la eficiencia, eficacia y efectividad en cada uno de los procesos y procedimientos realizados en la empresa, de tal forma que todos los colaboradores se involucren en el desarrollo de las estrategias que permitan realizar planes de acción para mitigar las situaciones detectadas en el análisis interno de la organización y fortalecer sus procesos administrativos. (Gómez, 2015, p. 4)

Por lo cual se evidencia la necesidad que la empresa BBG COLOMBIA S.A.S, adopte un plan de mejoramiento de su estructura administrativa y organizacional, argumentando a la gerencia

que, al tenerla de una manera sólida, dará firmeza en sus procesos y una mejor relación entre las diferentes áreas de la organización y sus colaboradores.

5.2 Formulación del problema

¿Cómo adoptar un plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa BBG COLOMBIA S.A.S la cual garantice optimizar recursos, crear ventajas competitivas y un gran éxito en el mercado?

6 Objetivos

6.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa BBG COLOMBIA S.A.S que garantice optimizar recursos, crear ventajas competitivas y éxito en el mercado.

6.1.1 Objetivos específicos.

- Identificar las principales problemáticas de la organización que han generado conflictos internos disminuyendo la eficacia organizacional.
- Identificar los elementos de la Cultura organizacional de la compañía para reconocer la emocionalidad de los empleados y sus dificultades en el trabajo.
- Reconocer los procesos vitales de la organización que generan un impacto negativo en el que hacer de la misma a través de los flujogramas en planta y áreas administrativas.
- Generar un documento ejecutivo con las propuestas que se realizaron durante la práctica como las planteadas a futuro que la compañía debería poner en marcha en el largo plazo.
- Establecer los pasos a seguir para la consecución del plan de mejora.

7 Justificación

El propósito del proyecto es realizar una propuesta de plan de mejora para la empresa BBG COLOMBIA S.A.S con respecto al funcionamiento del área administrativa y organizacional, ya que parte de esta área presenta falencias en sus funciones y actividades realizadas las cuales impiden cumplir en su totalidad con los tiempos establecidos.

La propuesta de mejora se realiza con el apoyo de los distintos tipos de análisis desarrollados en el transcurso del semestre, donde se han podido observar puntos críticos que presenta la empresa en los diferentes procesos que ejecuta para el funcionamiento de la compañía los cuales son vitales como son la creación de una cultura organización al,el mejoramiento y aplicación de un manual de funciones, la creación de un departamento de recursos humanos, la organización y división de funciones de manera equitativa para las áreas ya que esto permite que no se presenten sobrecargas laborales y por consiguiente se optimicen los tiempos para lograr una mayor eficiencia.

La importancia de implementarlo es con el fin de que mejore notoriamente el desarrollo de las funciones y actividades de las distintas áreas, aplicar las estrategias para lograr que la empresa tenga un mejor resultado en las labores ejercidas y que de esta manera sea una compañía exitosa a nivel interno y externo.

Dadas las características de la empresa se empleará un plan de mejora basado en el modelo de las 7'S de McKinsey en donde sostiene que los cambios en la eficiencia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. De esta manera, resulta importante analizar en la empresa BBG COLOMBIA S.A.S los 7 factores desde el enfoque propuesto por McKinsey en miras de lograr un mejoramiento en su eficiencia.

8 Marco de referencia

8.1 Marco teórico

La Organización. Es una estructura y sistema administrativos creado para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano o de otras características similares.

Idalberto Chiavenato opina: los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse;
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. (Chiavenato, 1999, p. 1)

8.2 Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones surgen a menudo debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron. Los miembros de la organización son: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) el gobierno y, e) la sociedad. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes

continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa). (EcuRed, 2020, párr. 20)

Luego de conocer la opinión del autor Edilberto Chiavenato, para entender la definición de organización, menciono al autor Carlos Martínez Fajardo profesor de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia, quien define claramente las dos acepciones principales del término organización: organización como *proceso* y organización como *sistema social*. (Escorsia y Pérez, 2014, pp. 27-28)

Según el autor, “organización como proceso es la función o actividad que hace parte del proceso administrativo, y que se refiere al diseño y rediseño de la estructura, a las relaciones sociales, al cuerpo social: a la división y especialización del trabajo, la distribución de funciones y responsabilidades, la comunicación y las relaciones de autoridad para la asignación de recursos. En cuanto a la organización como sistemas sociales, son entidades o unidades socioeconómicas, que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica”. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 28)

En este sentido, se puede decir que las personas vinculadas a la organización se relacionan entre sí, lo que las lleva a formar una estructura social interna, y es gracias a ella que logran producir y alcanzar unos resultados, haciendo uso de unos recursos y un sistema administrativo en interacción con una estructura social que está en constante cambio, de acuerdo con la época y el lugar. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 28)

Por tanto, la organización determina una finalidad común y los límites del sistema social, la manera, el grado, el tiempo y las formas de cooperación para que los individuos sean capaces de unirse con otras personas para trabajar o realizar una actividad común, la estructura social. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 28)

Elementos que Componen las Organizaciones. De manera general se pueden identificar los siguientes elementos, enunciados por Martínez Fajardo:

El sistema administrativo, gerencial o de gestión. Se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las organizaciones; comprende las funciones básicas de los gerentes y consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de recursos, resultados, información y control de actividades, en los subsistemas según demandas cambiantes del ambiente.

Objetivos y resultados. Los objetivos son los fines, propósitos, metas; los resultados son las realizaciones o logros de esos objetivos deseados. En ese sentido, las organizaciones presentan un carácter teleológico que las obliga a prever formal o informalmente, por anticipado, el resultado final esperado de su acción.

Estructura formal interna. Es aquella que comprende el análisis de las relaciones de poder o autoridad formal, los criterios de división, la especialización y la estandarización del trabajo, la asignación de funciones según el cargo, las actividades de las diferentes unidades organizacionales, las tareas de responsabilidad individual, el flujo de información interna y la comunicación externa de acuerdo con los centros de decisión de la organización.

Recursos. Son los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción, se pueden clasificar en: humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

Estructura externa o interacción con el entorno. Se refiere a la interacción de la organización y el sistema gerencial con el entorno, mediante la evaluación y proyección de las variables externas (sociales, políticas, económicas, globales, etc.), no controlables directamente por la organización. (Escorsia y Pérez, 2014, pp. 28-29)

De estos elementos que define Fajardo, se puede decir que juegan un papel importante dentro de la organización, ya que incluye de una manera integral y general aspectos como el espacio, las actividades, las áreas, los procesos, los recursos, la interacción con su entorno, entre otros, los cuales resultan indispensables para la subsistencia de las organizaciones. Además, reconoce y brinda especial atención tanto a los aspectos internos de la organización como a aquellos aspectos externos.

De acuerdo a los conceptos que nos ofrecen los dos autores referentes a que es la organización y los elementos que la componen, pasamos a revisar las debilidades que se encontraron en la empresa BBG COLOMBIA SAS, específicamente en el área administrativa y la ausencia de los departamentos de recursos humanos y compras que son fundamentales para el desarrollo y consecución de los objetivos de toda organización.

Partiendo de esta premisa se propone un plan de mejora para la empresa BBG COLOMBIA SAS en donde la finalidad de estos planes desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión administrativa de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos a nivel interno y una eficiente prestación del servicio al cliente final.

El enfoque escogido para realizar la práctica dentro de la organización es el modelo de análisis organizacional de las 7-S de McKinsey utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y definir si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar.

Modelo de las 7's de McKinsey. Las 7'S de la estructura organizativa de McKinsey es un modelo de gestión que describe los 7 factores necesarios para organizar una compañía holística y eficaz. Estos 7 factores determinan la manera en la cual opera una corporación. Los gerentes deben considerar los 7 factores, para estar seguros que podrán implementar una estrategia de forma exitosa. Ya sea ésta grande o pequeña. Son todas interdependientes, así que, si no se presta atención a cada una de ellas, puede afectar a todas las demás. La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 47)

Para comprender mejor el modelo en sí, es preciso mostrar un poco los inicios y estudios realizados sobre este modelo. A principios de 1977 se realizó un estudio en la compañía

McKinsey&Company ubicada en los Estados Unidos, en el cual desde el comienzo se mostró una preocupación por la naturaleza de la relación entre estrategia, la estructura, y la efectividad. Este proyecto sobre la eficacia de la organización fue liderado por Peters y Waterman, los cuales trabajaban en ese entonces como consultores de gestión en McKinsey&Company. Además, existe una obra titulada “En busca de la excelencia de la excelencia” desarrollada por estos dos autores, la cual es tomada como herramienta básica por la compañía McKinsey. Por otro lado, cabe mencionar que las 7`S de la estructura organizativa fueron mencionadas en el “El arte de la administración japonesa” de Richard Schonberger y Anthony Athos en 1981. Ellos habían estado investigando sobre como la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban que hace una compañía excelente. El modelo 7S nació de una reunión de estos 4 autores en 1978. (Escorsia y Pérez, 2014, pp. 47-48)

De esta manera, “la primera aplicación importante del modelo como herramienta de diagnóstico fue, obviamente, el estudio sobre el cual los autores Peters y Waterman Jr. se basaron para crear el modelo. El equipo de McKinsey hizo una selección de 62 empresas que consideraron de alto nivel de reputación, entre las cuales se encontraban compañías importantes de alta tecnología (e.g. IBM, Hewlett Packard y Xerox), de consumo masivo (e.g. Procter& Gamble y Johnson & Johnson), de servicios (e.g. Delta Airlines, Mc Donald y Marriott, de ingeniería (e.g. Bechtel y Fluor) y empresas básicas (e.g. Exxon y Dow Chemical). La selección de la muestra se realizó utilizando (6) criterios de superioridad a largo plazo: tres eran medidas de crecimiento y creación de riqueza a largo plazo, y tres eran medidas de rendimiento sobre el capital y las ventas. Los instrumentos utilizados fueron las encuestas y las entrevistas estructuradas para comparar cada uno de los componentes del modelo en dichas organizaciones. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 48)

La visión de estos autores estuvo encaminada a ir más allá de los instrumentos acostumbrados para solucionar problemas comerciales concentrados en el enfoque estratégico y en el estructural; llegando a la conclusión de que “los problemas de estructura, a pesar de su

innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficiencia de la administración. (Escorsia y Pérez, 2014, pp. 48-49)

En este sentido, después de largas jornadas de estudio y análisis, los autores mencionados anteriormente consideraron que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y consideran como interdependientes, por lo menos siete variables: Estructura, Estrategia, Personal, Estilo de liderazgo, Sistemas, Valores compartidos y Habilidades. Por tanto, Peters y Waterman fundamentados en esta noción elaboraron lo que se conoció como el Modelo de las 7`S de McKinsey, llamado así por las siglas de las variables en inglés (Structure, Strategy, Staff, Style, Systems, Sharedvalues,Skills). Existe una clasificación de estos siete elementos, donde tres de ellos se conocen como Duros ("hard": Estrategia, Estructura y Sistemas) y cuatro de ellos como Suaves ("soft": Estilo, Personal, Habilidades y Valores compartidos). (Escorsia y Pérez, 2014, p. 49)

Los elementos "Duros" son fáciles de definir o identificar y el nivel Gerencial puede influir directamente sobre ellos: Ellos son la estrategia, los organigramas de estructura y los procesos formales y sistemas informáticos. Los elementos "Blandos", por otra parte, pueden ser más difíciles de describir, menos tangibles y más influenciadas por la cultura. Por lo tanto, son más importantes que los elementos blandos para que la organización se encamine al éxito. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 49)

Profundizando en el modelo, McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. El Modelo asume tres ideas clave:

La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización.

No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 50)

La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio a grosso modo, de estas tres ideas claves cabe anotar que para la puesta en práctica del análisis organizacional tomando como base este modelo, se hace necesario realizar la identificación correcta de los factores dentro de la organización, posteriormente observar la interacción entre ellos, buscando lograr examinar y clarificar los cursos de acción para la generación de estrategias que alcancen el objetivo deseado. No obstante, es fundamental tener siempre presente que no se debe dar mayor importancia a algún factor en especial sin antes haber realizado un estudio cauteloso, ya que si no se hace se podría desviar los resultados erradamente a favor de alguno de dichos factores, y en lugar de mejorar la eficiencia tendría un efecto contrario. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 50)

Ya en este punto, a continuación, se explicará cada uno de los factores propuesto en el modelo de las 7'S de McKinsey:

- **Strategy** (Estrategia): Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.
- **Structure** (Estructura): Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.
- **Skills** (Habilidades): Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

- **Sharedvalues** (Valores compartidos): Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
- **Systems** (Sistemas): Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.
- **Style** (Estilo): Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.
- **Staff** (Personal): Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 51)

Ya para terminar con los fundamentos teóricos de este modelo, a continuación, presentamos el esquema mediante el cual se encuentra representado, en éste es posible identificar la noción de que al evaluar la organización y la interacción de los siete factores se debe tener en cuenta que la implantación de cualquier tipo de estrategia en la organización debe estar alineada con estos factores. Las 7'S están compuestas por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los valores compartidos como se muestra a continuación. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 52)

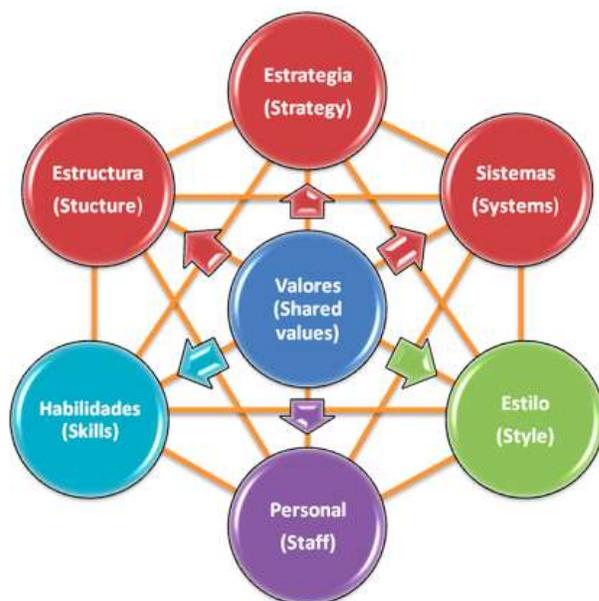


Figura 14. Modelo McKinsey de las 7 claves de la organización

En el gráfico anterior se puede apreciar claramente la interacción existente entre los 7 factores propuestos por McKinsey, ya que el modelo se basa en la teoría que, para que una organización funcione bien, estos siete elementos necesitan estar alineados y mutuamente reforzados. De tal manera, que llevando esta conceptualización a la práctica se puede decir que el modelo permite entender comprender cómo se interrelacionan estos elementos dentro la organización, permitiendo detectar aquellas áreas en donde existen falencias que imposibilitan tener una mayor eficiencia, y a su vez trabajar para eliminarlas. (Escorsia y Pérez, 2014, pp. 52-53)

Lo más importante es la combinación que se crea entre todas ellas, de esta manera cobra fuerza el modelo y se consigue optimizar los resultados. Este modelo presenta como fortalezas: herramienta de diagnóstico para entender a las organizaciones que son ineficaces, conduce al cambio organizacional, combina elementos e implicación total de la organización. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 53)

Las 7's de McKinsey, es un importante modelo para implementar en las organizaciones del mundo actual ya que abarca las principales áreas de trabajo, y permite llevar una organización enfocada a los objetivos de la empresa (Strategy), una estructura competitiva (Structure) llevando una dirección flexible para la toma de decisiones adecuada (Style), que se pueda moldear rápidamente, y llevando un

equipo de trabajo efectivo (Staff), en el cual puedan explotar sus habilidades (Skills), para que pueda superar problemas, sin desviarse de la misión (Sharedvalues), a través de procesos y sistemas adecuados tanto para la operación como para la administración. (Escorsia y Pérez, 2014, p. 53)

En términos generales, se puede utilizar para ayudar a identificar que se debe realinear para mejorar la eficiencia en la organización, o en su defecto en un área determinada. Para esto, es muy importante saber determinar qué tipo de cambio se deben hacer, para posteriormente generar cursos de acción plasmados en la formulación e implementación de estrategias pertinente al logro de los objetivos fijados. (Escorsia y Pérez, 2014, pp. 53-54)

8.3 Marco conceptual

Análisis organizacional: Consta de revisión de organigrama, cuadros de distribución del trabajo, matrices, diagramas de flujo, así como de métodos y desempeño administrativo, los exámenes de objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones.

Área funcional: Son aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa. Trabajar de manera conjunta les ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización.

Comunicación Asertiva: es un estilo de **comunicación** en el que expresas tus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que eres empático y respetuoso con las otras personas.

Cultura organizacional: Podemos definir la cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de las otras. Es decir, la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres, y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa.

Conflictos internos: Surgen cuando las necesidades o deseos de una o más partes resultan incompatibles. Cuando dos o más partes buscan lo mismo –bien sea dinero, materiales, espacio, tiempo o cualquier otro recurso–, hay muchas probabilidades de que entren en **conflicto**.

Consumidor: El consumidor es una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición en el mercado y que sirven para satisfacer algún tipo de necesidad.

Eficacia: es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios.

Eficiencia: Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Estrategia: “Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (Westreicher, 2021, párr. 1).

Marketing: “Es el término utilizado para referirse al conjunto de técnicas o estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados, la gestión comercial de las empresas y de las necesidades de los consumidores” (Puro Marketing, s.f., párr. 1).

Organigrama: El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual

Organización: Es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, por ejemplo, para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas. Según la mayoría de los estudiosos de administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano. (FCA En Línea, 2006, p. 1)

Plan de mejoramiento: “Son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos realizados” (Gestión Administrativa, 2009, párr. 1).

Sobrecarga laboral: “Designar funciones adicionales al trabajador de forma excesiva, desproporcionada y constante. Entonces, en lugar de estimular al colaborador, el trabajo

desproporcionado representa un riesgo sicosocial que afecta su calidad de vida” (Xposable, 2020, p. 3).

Software: soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados *hardware*. La interacción entre el software y el hardware hace operativo un ordenador (u otro dispositivo), es decir, el *software* envía instrucciones que el *hardware* ejecuta, haciendo posible su funcionamiento.

Target: “La palabra inglesa “*target*” no es otra cosa que “objetivo” y cuando lo aplicamos al ámbito del marketing se refiere al público objetivo de nuestras acciones” (Borges, s.f., párr. 1).

Valores: Conjunto de virtudes de una persona en cuanto a su actuación, interacción y relación con su entorno. Es decir, se trata de los valores éticos, morales, políticos, económicos y sociales que posee una persona y que le dictan qué es lo correcto y qué no lo es. (OXMAN, s.f., párr. 1)

Ventaja competitiva: “Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás” (Sevilla, 2016, párr. 1).

8.4 Marco legal

BBG Colombia SAS es una sociedad privada y de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad por acciones simplificada, regida principalmente por la Constitución política de Colombia de 1991, que se refieren expresamente al derecho de la libre competencia económica, en los cuales se encuentran los siguientes artículos donde se expresa:

Título II - De los derechos, las garantías y los deberes / Capítulo 1: De los derechos fundamentales / Artículo 38

Artículo 38. “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Título II - De los derechos, las garantías y los deberes / Capítulo 2: De los derechos sociales, económicos y culturales / Artículo 58

Artículo 58. Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio.

Título II - De los derechos, las garantías y los deberes / Capítulo 4: De la protección y aplicación de los derechos / Artículo 88

Artículo 88. La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad pública, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella. También regulará las acciones originadas en los daños ocasionados a un número plural de personas, sin perjuicio de las correspondientes acciones particulares. Así mismo, definirá los casos de responsabilidad civil objetiva por el daño inferido a los derechos e intereses colectivos.

Título XII - Del régimen económico y de la hacienda pública / Capítulo 1: De las disposiciones generales / Artículo 333

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin

autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Título XII - Del régimen económico y de la hacienda pública / Capítulo 1: De las disposiciones generales / Artículo 335

Artículo 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

La Corte Constitucional ha sido muy meticulosa en su jurisprudencia acerca de la definición, naturaleza, límites y fundamentos del derecho a la libre competencia económica, así como sobre las prerrogativas y obligaciones que genera. En síntesis, la Corte ha interpretado que dicho derecho presenta las siguientes ocho características:

1. Es un derecho que no tiene carácter de fundamental y que por lo tanto no puede ser protegido por la vía de la acción de tutela.
2. Se debe aplicar de manera “igualitaria” a las empresas privadas y a las empresas que tengan alguna participación estatal.
3. Es un derecho económico de carácter no absoluto, pues es limitado entre otros por el bien común, la función social que debe cumplir, la responsabilidad social de ejercer la libertad de empresa y por la necesidad de proteger la competencia económica en sí misma.

4. Como corolario de lo anterior, es un derecho que no excluye la intervención proporcional y razonable del Estado cuando lo requiera para cumplir sus fines esenciales, por ejemplo, resolver “fallas del mercado”, promover la equidad o garantizar el goce efectivo de derechos fundamentales como el derecho a la salud.
5. Su núcleo esencial “consiste en la posibilidad de acceso al mercado por parte de los oferentes sin barreras injustificadas”.
6. Es una garantía constitucional de carácter relacional “cuya efectiva garantía depende del equilibrio entre las acciones individuales de las empresas e individuos participantes en el mercado.” y, que por tal motivo, “la satisfacción de la misma depende del ejercicio de funciones de inspección, vigilancia y control de las actuaciones de los agentes que concurren al mercado, con el objeto de evitar que incurran en comportamientos abusivos que afecten la competencia o, una vez acaecidos estos comportamientos, imponer las sanciones que prevea la ley.” (Corte Constitucional, Sentencia C-228/10, num. 13.2)

Finalmente, también vale la pena resaltar que la Corte no solo ha considerado la libre competencia económica como un derecho sino también como “principio rector de la economía”. En ese sentido una sentencia emblemática es la C-535/97:

La libre competencia, desde el punto de vista subjetivo, se consagra como derecho individual que entraña tanto facultades como obligaciones. En una perspectiva objetiva, la libre competencia adquiere el carácter de pauta o regla de juego superior con arreglo a la cual deben actuar los sujetos económicos y que, en todo momento, ha de ser celosamente preservada por los poderes públicos, cuya primera misión institucional es la de mantener y propiciar la existencia de mercados libres. La Constitución asume que la libre competencia económica promueve de la mejor manera los intereses de los consumidores y el funcionamiento eficiente de los diferentes mercados.

La conservación de un sano clima agonal entre las fuerzas económicas que participan en el mercado redundará en enormes beneficios para el consumidor que podrá escoger entre diversas cantidades y calidades de productos, y gozar de mejores precios y de las últimas innovaciones. Por su parte, los empresarios, si los mercados son abiertos y transparentes, se ponen a cubierto

de conductas abusivas y encontrarán siempre un incentivo permanente para aumentar su eficiencia. La competencia, como estado perpetuo de rivalidad entre quienes pretenden ganar el favor de los compradores en términos de precios y calidad, al mediatizarse a través de las instituciones del mercado, ofrece a la Constitución económica la oportunidad de apoyarse en ellas con miras a propugnar la eficiencia de la economía y el bienestar de los consumidores. (preámbulo)

La Ley 550 de 1999, Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Título I: Fines y alcances de la intervención / Artículo 2

Artículo 2. Fines de la intervención del estado en la economía. El Estado intervendrá en la economía conforme a los mandatos de la presente ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, para los siguientes fines:

1. Promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía, tales como el agropecuario, el minero, el manufacturero, el industrial, el comercial, el de la construcción, el de las comunicaciones y el de los servicios.
2. Hacer más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial.
3. Mejorar la competitividad y promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas.
4. Restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.
5. Facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.
6. Fortalecer la dirección y los sistemas de control interno de las empresas.

7. Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.
8. Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información que se suministre a socios o accionistas y a terceros.
9. Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.
10. Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales.
11. Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica.

La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley Mypyme que tiene por objeto:

- a. Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b. Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- c. Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- d. Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- e. Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- f. Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.
- g. Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.
- h. Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Art. 1)

La Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo

Capítulo II. Régimen de Subsidio al Empleo

Artículo 2°. *Subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa.* Como mecanismo de intervención en la economía para buscar el pleno empleo, créase el subsidio temporal de empleo administrado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como mecanismo contra cíclico y de fortalecimiento del mercado laboral dirigido a las pequeñas y medianas empresas, que generen puestos de trabajo a jefes cabeza de hogar desempleados. Este beneficio sólo se otorgará a la empresa por los trabajadores adicionales que devenguen un salario mínimo legal vigente, hasta el tope por empresa que defina el Gobierno Nacional.

El Gobierno Nacional, previo concepto del Conpes, definirá la aplicación de este programa teniendo en cuenta los ciclos económicos, y señalará las regiones y los sectores a los cuales se deberá otorgar este subsidio, así como los requisitos que deben cumplir las Pequeñas y Medianas Empresas que estén pagando todos los aportes a seguridad social de sus trabajadores y los trabajadores adicionales para acceder al programa, incluyendo el porcentaje de estos que la empresa contrate amparados por el subsidio, los instrumentos de reintegro de los recursos cuando no se cumplan los requisitos para acceder al subsidio, y la duración del mismo, teniendo en cuenta en todo caso los recursos disponibles y los asignados en la Ley 715 de 2001 para estos efectos.

En ningún caso el otorgamiento de este subsidio generará responsabilidad a cargo del Estado frente a los trabajadores por el pago oportuno de salarios, prestaciones sociales y aportes, los cuales en todo caso son responsabilidad de los respectivos empleadores.

La Ley 905 de 2004 por medio del cual se modifica la Ley 590 de 2000, sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Capítulo I: Disposiciones generales / Artículo 1o. El literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes

Capítulo II: Marco institucional / Artículo 3o. del artículo 3o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 3o. “Se creará el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionale#s.

Capítulo III: Accesos a mercados de bienes y servicios / Artículo 9 del artículo 12de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 12. Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado. Con el fin de promover la concurrencia de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado.

Capítulo IV: Creación de empresas / Artículo 22 del artículo de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 45. Líneas de crédito para creadores de empresa. El Instituto de Fomento Industrial o quien haga sus veces y el Fondo Nacional de Garantías establecerán, durante el primer trimestre de cada año el monto y las condiciones especiales para las líneas de crédito y para las garantías dirigidas a los creadores de micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 23. Cámaras de Comercio. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las Cámaras de Comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos de Presupuesto General de la Nación.

La Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura de emprendimiento

Capítulo 1: Disposiciones generales / Artículo 2°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley.

Crear un marco institucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.

Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo

Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial; Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

La Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas

Capítulo I: Disposiciones generales / Artículo 1°.

Artículo 1°. “Constitución. -La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”.

Capítulo II: Constitución y prueba de la sociedad / Artículo 5°.

Artículo 5°. Contenido del documento de constitución. - La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- 1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- 2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “*sociedad por acciones simplificada*”; o de las letras S.A.S.;

3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Parágrafo 1o. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Parágrafo 2o. “Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes. Para la productividad”.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND), “Pacto por Colombia, pacto por la Equidad”

Título I: Parte General /Artículo 3º

Artículo 3º Pactos del Plan Nacional de Desarrollo, estos compuestos por objetivos de política pública denominados pactos, concepto que refleja la importancia del aporte de todas las facetas de la sociedad en la construcción de una Colombia equitativa.

El Plan se basa sobre 3 pactos de los cuales mencionaremos el que aplica para el fortalecimiento y transformación de la empresa, como pilar del emprendimiento.

Emprendimiento. Sobre el sustento de la legalidad, el Plan plantea expandir las oportunidades de los colombianos a través del estímulo al emprendimiento, la formalización al trabajo y las actividades económicas y el fortalecimiento del tejido empresarial en las ciudades y en el campo.

Este pacto menciona en una de sus líneas la Transformación Empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad, el cual cumple con unos objetivos, estrategias y ruta hacia el 2030 que mencionaremos:

Objetivos:

- “Promover que más empresas adopten tecnología de punta.
- Incentivar la innovación de las empresas.
- Dinamizar el sector financiero para que más empresas puedan invertir, adoptar tecnología e innovar” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s.f., párr. 1).

Estrategias

- Implementaremos el programa Fábricas de Productividad y el de Industrias 4.0 para que las empresas adopten tecnologías probadas y aumenten su productividad.
- Articularemos los programas de fortalecimiento empresarial para que los empresarios accedan a una oferta que corresponda con sus necesidades.
- Promoveremos los laboratorios de pruebas y los estándares de calidad para que los empresarios puedan certificar sus productos y vender en cadenas globales de valor.
- Fortaleceremos el mercado de capitales promoviendo su acceso a un mayor número de inversionistas.
- Realizaremos un censo económico por primera vez en dos décadas, para reconocer toda la actividad empresarial en Colombia y diseñar estrategias más precisas.
- Aseguraremos que los plazos de los créditos que fomenten la inversión empresarial tengan en cuenta los plazos de los procesos productivos.

- Fortaleceremos las capacidades de los Centros de Desarrollo Tecnológico para que realicen investigaciones e innovaciones junto con las empresas. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s.f., párr. 2)

Ruta al 2030

El tejido empresarial colombiano estará conformado por firmas dinámicas apoyadas por programas de fortalecimiento empresarial: las empresas diversificarán su producción, producirán bienes y servicios de mayor valor agregado y de alta tecnología y aumentarán la complejidad de las exportaciones colombianas. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s.f., párr. 3)

9 Plataforma estratégica

De acuerdo al diagnóstico preliminar realizado a BBG COLOMBIA S.A.S la compañía necesita adoptar un plan de mejoramiento de su estructura administrativa y organizacional por lo cual se propone la siguiente misión, visión, objetivos y políticas

9.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de equipos eléctricos nacionales e importados para el procesamiento de alimentos, ofreciendo servicio técnico y mantenimiento de los mismos, estos equipos son altamente competitivos, eficientes, seguros y personalizados, colaboradores con alto sentido de pertenencia y compromiso, buscando la armonía con el medio ambiente, el mejoramiento continuo y la maximización del valor de la empresa.

9.2 Visión

En el año 2025 BBG COLOMBIA S.A.S será una empresa líder en el mercado nacional de equipos eléctricos para el procesamiento de alimentos caracterizándonos por la innovación constante en nuestros productos, todo esto gracias al reconocimiento de nuestros clientes debido a un arduo trabajo y compromiso de todos aquellos que hacen parte de nuestra compañía.

9.3 Objetivos

1. Aumentar el margen de beneficio.
2. Ofrecer mayor valor al cliente
3. Optimización de costos con productos y servicios de calidad.
4. Reconocimiento de marca en el mercado.
5. Fortalecer la experiencia del cliente online.
6. Incrementar el nivel de atención al cliente.
7. Acceder a nuevos nichos de mercado.
8. Fortalecimiento del marketing digital.
9. Considerar la perspectiva del cliente frente al producto y/o servicio.

10. Renovar y ajustar el área administrativa.
11. Optimización del software operacional.
12. Implementación de un CRM.
13. Adaptación de cargos actuales.
14. Perfeccionamiento en el proceso de contratación.
15. Fomentar la formación y la promoción interna de los colaboradores.
16. Mantener la motivación del personal con actividades de integración y esparcimiento.
17. Avivar al personal a conocer la cultura organizacional de la compañía.
18. Implementar herramientas de trabajo de fácil manejo.

9.4 Políticas

1. Manejar precios accesibles para el consumidor
2. Realizar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética posibles
3. Los empleados deberán asistir a un curso de capacitación al momento de su contratación
4. El pago de la quincena es un día antes de su cumplimiento
5. Es prohibida la venta por debajo de lo aprobado por gerencia
6. Los empleados no pueden entrar a trabajar alcoholizados o drogados
7. Tener un trato amable con clientes y proveedores
8. Portar correctamente su uniforme dentro de la empresa
9. Cumplir el horario establecido
10. Al momento de firmar el contrato, todos los empleados quedaran de acuerdo en guardar confidencialmente los datos administrativos y comerciales de la empresa.
11. Todos los trabajadores de la empresa serán capacitados donde se les mostrara el manejo de los nuevos productos.
12. Todo nuevo empleado que fuere contratado necesariamente ingresara por un periodo de prueba.

13. El usuario podrá devolver sin ningún costo, cualquier producto que presente defectos de calidad, en buen estado y limpio en un tiempo de 30 días hábiles. La devolución al usuario se hará por medio de un cupón para realizar una nueva compra que se enviará en dos días hábiles después de recibido el producto en la bodega.
14. Las compras adquiridas por la compañía se deben realizar a través del departamento de compras teniendo en cuenta la calidad, precios, plazos de entrega, y formas de pago de los productos.
15. Ofrecer una garantía de por vida a los visitantes online y consumidores para mostrarles la confianza del producto y la calidad del producto.

9.5 Inventario de cargos

Presentar a BBG COLOMBIA S.A.S una herramienta de control y organización en donde se refleje el número de personas que trabajan en su negocio con sus datos básicos, también detalles sobre sus habilidades, aptitudes y capacidades, tanto aquellas relacionadas con el puesto que desempeñan como con vistas a futuros ascensos.

El inventario de personal es un instrumento muy valioso a la hora de tomar decisiones estratégicas en una empresa con vistas a una posible promoción, reorganización del organigrama o actualización del personal. Se puede utilizar como punto de partida para proyectar nuevos planes de acción que faciliten la consecución de sus objetivos de negocio, de manera que pueda saber si necesita aumentar el personal y poner en marcha un plan de reclutamiento o si, al contrario, se deben aplicar recortes. (ConAvalSi, 2018, párr. 1)

Tabla 4.

Inventario de cargos

 INVENTARIO DE CARGOS BBG COLOMBIA S.A.S						
CARGO	OBJETIVO PRINCIPAL	REQUISITOS DE FORMACION	REQUISITOS DE EXPERIENCIA	RESPONSABILIDADES	DEPENDE DE:	NUMERO DE PERSONAS
Gerente General	Planear,organizar,dirigir y controlar las operaciones de la empresa con el fin de contribuir en el logro de los objetivos establecidos, consultando los principios de eficiencia,eficacia,efectividad y transparencia	Bachiller academico/Administrador de Empresas	5 Años de Experiencia	<p>*Es responsable ante los socios, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.</p> <p>*Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos, operacionales y comerciales de la organización.</p> <p>*Ejercer la representación legal de la Empresa.</p> <p>*Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.</p> <p>*Planea y desarrolla metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y entrega las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta directiva.</p> <p>*Coordina con la administración</p> <p>*Crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>*Analizar junto con el contador los estados financieros</p>	Junta Directiva	1
Gerente Comercial	Representar a la organización ante la comunidad, y cumplir con las funciones del merchandising, responsable directo del logro de los objetivos que la organización se ha planteado. Informar, responder ante la junta de socios el logro de las metas establecidas	Bachiller academico/Administrador de Empresas/estudios adicionales en mercadeo	2 Año de experiencia	<p>*Ejecuta y controla los planes comerciales</p> <p>*Mantiene el contacto con los supervisores y asesores comerciales para medir el nivel de servicio prestado.</p> <p>*Organizar y dirigir el equipo comercial, reduciendo y formando y motivando al mismo</p> <p>*Esta en constante relación con proveedores y aliados estratégicos, para lograr buenos precios, créditos y demás condiciones comerciales favorables.</p> <p>* Alimenta base de datos de clientes nuevos y posibles clientes.</p> <p>* Elaborar plan de ventas anuales y presentar informes bimensuales de las metas en ventas.</p> <p>*Negocia personalmente los contratos comerciales con grandes clientes</p> <p>*Define y establece las políticas de precios para cada producto</p>	Gerente General	1
Administradora	Es responsable de administrar, controlar, dirigir y supervisar la distribución de los equipos, la administración de los recursos humanos y administración de las diferentes áreas	Bachiller academico/Administrador de Empresas/Habilidades comerciales	3 Años de Esperencia	<p>*Negocia con los proveedores los términos de compras y formas de pago</p> <p>*Toma de decisiones del control administrativo de la empresa</p> <p>*Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados</p> <p>*Crear y realizar los pedidos a los proveedores</p> <p>*Ingresar las importaciones al programa contable (cantidades, referencias etc)</p> <p>*Realizar las entrevistas del personal</p> <p>*Enviar las novedades de nómina al área contable</p> <p>*Programar pago de obligaciones financieras, pago de impuestos e información requerida según la normatividad para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>*Elaboracion de estadísticas e informes de ventas a nivel nacional</p>	Gerente General	1
Auxiliar Administrativa	Coordinar y controlar los procesos administrativos de la oficina, de acuerdo con los lineamientos y las políticas del área	Bachiller academico/Estudiante de 3 semestre de administración de empresas o carreras afines	1 Año de experiencia	<p>*Diligencia los contratos del personal vinculado.</p> <p>*Archiva la documentación como: correspondencia enviada, correspondencia recibida, hojas de vida, pagos de seguridad social, cotizaciones, certificaciones entre otros.</p> <p>Archivo y clasificación de la correspondencia</p> <p>* Manejo de caja menor, diligenciamiento y uso según el formato y el instructivo entregado.</p> <p>*Entrega de Dotacion</p> <p>*Llevar acabo las indicaciones de la administradora relacionado con sus necesidades laborales inherentes a su puesto</p> <p>*Manejo de conmutador y/o línea telefónica</p>	Administradora	1
Contador	Organización, revisión y control de procesos contables expedir certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, certificaciones que se expidan con fundamento en libros de contabilidad, prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional de Contador Público	Bachiller academico/Contador Publico	2 Año de experiencia	<p>*Es el encargado de coordinar la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa.</p> <p>*Elaborar y controlar los presupuestos de gastos, costos etc</p> <p>*Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que evalúan los entes de control y mensualmente entregar al gerente</p> <p>*Preparar y presentar las declaraciones tributarias</p> <p>*Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas de conformidad con lo establecido en las normas vigentes</p>	Gerente General/Revisor Fiscal	1
Revisor Fiscal	Examinar la información financiera a fin de expresar su opinión profesional independiente sobre los estados financieros, evaluar y supervisar los sistemas de control con el propósito de Dictaminar sobre los Estados Financieros y avalar con su firma los inventarios y balances	Bachiller academico/Contador Publico	5 Años de Experiencia	<p>*Examinar la Información financiera a fin de expresar una opinión profesional independiente sobre los estados financieros</p> <p>*Evaluar y supervisar los sistemas de control con el propósito de Dictaminar sobre los Estados Financieros y avalarlos con su firma</p> <p>*Verificar que los actos de los órganos de dirección y administración se ajusten a las prescripciones legales, a los estatutos y reglamentos.</p> <p>*Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de BBG COLOMBIA S.A.S</p> <p>*Impartir las instrucciones prácticas las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales</p>	Gerente General	1
Analista Contable	Realizar el análisis detallado de las cuentas contables asignadas e indagar respecto de probables diferencias. Verificar el cumplimiento de procedimientos que tengan relación con sus funciones contables	Bachiller academico/Estudiante 8 semestre de contaduría pública	1 Año de experiencia	<p>*Elaborar las conciliaciones bancarias</p> <p>*Elaborar los recibos de caja</p> <p>*Realizar pagos, retiros y novedades de seguridad social de todo el personal de la empresa.</p> <p>*Elaboración de la nómina del personal para que sean aprobados por la gerencia.</p> <p>*Confirmación de pagos a asesores comerciales</p> <p>*Elaborar notas contables de ajustes</p> <p>*Realizar el costeo de las importaciones</p> <p>*Verificar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar etc</p> <p>*Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general</p> <p>*Proveer la información requerida por su jefe inmediato</p> <p>*Archivar todo tipo de documento asociado a su cargo y a las funciones que realiza</p>	Contador/Revisor Fiscal/Administradora	1

Asistente Contable y administrativo	Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales tributarias las operaciones contables de la empresa	Bachiller académico/Estudiante de 3 semestre de contaduría pública	1 Año de experiencia	*Contabilización *Manejo caja general *Recopilar las facturas de compra, recibos etc *Causación de Nomina *Realizar giros al exterior *Confirmación de pagos a asesores comerciales *Archivar documentos contables para uso y control interno *Revisar a diario el cuadre de la caja menor de cada almacén *Coordinar y realizar el pago a proveedores	Contador/Revisor Fiscal	1
Administradora de Inventarios	Planificar, coordinar y supervisar las actividades de las secciones del inventario y almacenes procurando la eficiencia y transparencia en los procesos que realiza el personal a su cargo	Bachiller académico	1 Año de experiencia	*Traslados de mercancía a las bodegas de cada almacén *Realizar inventario a fin de cada mes *Supervisar que los equipos estén en el lugar correspondiente *Coordinar y supervisar el registro en el inventario general *Realizar revisiones mensuales a la bodega de cada almacén *Verificar mensualmente que los equipos e insumos trasladados de la bodega general a cada bodega de los almacenes correspondan con lo solicitado (seriales, marca, color etc.)	Administradora	1
Jefe de Almacén	Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización de la bodega y área logística de la empresa a nivel de gestión del personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma	Bachiller académico/con conocimiento en logística	2 Año de experiencia	*Organizar y controlar todas las actividades concernientes con distribución de pedidos *Mantener informado al personal de su área sobre las disposiciones y actividades que se tengan que ejecutar, en cumplimiento a los objetivos y metas por alcanzar *Brindar apoyo al personal de bodega y asegurar la disponibilidad de productos y mercaderías que se encuentran en la tienda, con el fin de realizar una entrega oportuna al cliente. *Diseñar las rutas de acuerdo a las entregas a realizar *Preparar y entregar los informes que le sean solicitados en función de las responsabilidades asignadas *Llevar un control de la mercancía entregada a cada almacén *Orientar y dirigir y controlar al personal *Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa *Gestionar y supervisar al personal a su cargo	Administradora	1
Auxiliar de Almacén	Es el encargado de llevar el control y registro de las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos	Bachiller académico/ Con conocimiento de operaciones logísticas	1 Año de experiencia	*Almacenar y mover mercancía *Procesar y alistar los pedidos solicitados por cada asesor *Revisar los equipos recibidos contra la factura del proveedor *Realizar el conteo de la mercancía que llega en cada importación *Mantener limpia y bien organizada la bodega *Archivar las órdenes de pedido diarias *Comunicarse con las transportadoras para el envío de los pedidos a las diferentes ciudades de Colombia *Controlar los gastos de transporte *Cumplir los procedimientos operativos en las actividades de la Bodega *Distribuir los equipos en el lugar establecido	Jefe de Almacén	5
Jefe de servicio técnico	Planificar, coordinar y supervisar las actividades del área de servicio	Bachiller académico	2 año de experiencia	*Responsable del control de los mantenimientos preventivos y/o correctivos de la maquinaria *Atención al cliente y recepción de llamadas *Facturación de los mantenimientos *Gestionar y supervisar al personal a su cargo	Administradora	1
Técnicos	Asistir en todos los procesos de mantenimiento de equipos	Bachiller académico	1 Año de experiencia	*Mantenimientos y reparaciones de la maquinaria y equipos *Rendir el informe del mantenimiento realizado a cada equipo *Verificar el mantenimiento y las óptimas condiciones de aseo y presentación del taller *Realizar la solicitud de las herramientas y repuestos necesarios para cada reparación *Realizar las pruebas de funcionamiento de los equipos	Jefe de servicio técnico	3
Supervisor Dpto Comercial	Es la persona encargada de cumplir con las metas de ventas determinadas por la Gerencia comercial, a través de la eficiente administración de departamento y fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de ventas y post venta de excelencia	Bachiller académico/Administrador de empresas o Mercadeo	2 Año de experiencia	*Asesorar a los clientes *Informar sobre las actividades promocionales a los clientes *Apoyar y ejecutar los requerimientos de los asesores comerciales *Realizar capacitaciones semanales al equipo comercial *Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo *Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa *Elaborar y presentar los informes de ventas mensuales *Autorizar devoluciones, notas crédito y créditos al equipo comercial	Gerente Comercial	2
Asesor Comerciales	Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor de cobertura asistiendo a los clientes	Bachiller académico	1 Año de experiencia	*Elabora y genera las facturas de ventas *Comunicarse con el cliente y solicitar el cobro *Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa y asisten a los almacenes *Conocer los equipos y servicios de la organización *Establecer una comunicación asertiva con los clientes para conocer sus necesidades y responder a las mismas *Orientar al cliente a la compra de los equipos *Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados, tomar inventario de productos en los clientes *Responder por el desarrollo del almacén asignado *Canalizar las necesidades de los clientes *Presentar cotizaciones a los clientes	Supervisores (Comerciales)	26
Conductor	Recoger, transportar y entregar oportunamente los equipos	Bachiller académico	2 Año de experiencia	*Realizar labores de mensajería *Realizar las entregas de pedidos programadas por Bodega y almacenes *Retirar los cobros de los clientes *Atender cualquier solicitud del área administrativa, contable y gerencia *Retiro de pedidos realizados a los proveedores *Reporte diario de la ruta programada *Procurar que los horarios del recorrido se cumplan *Conocer detalladamente la ruta que fue asignada *Mantener el vehículo asignado en perfecto estado de aseo *Velar por la excelente presentación de la camioneta, tanto al interior como en el exterior *Solicitar oportunamente combustible, aceites y lubricantes necesarios *Asegurar la entrega de los equipos	Jefe de Almacén/Administradora/Asesores Comerciales	3

Nota: Autoría propia.

9.6 Estructura organizacional



Figura 15. Organigrama. BBG COLOMBIA S.A.S. (2020)

BBG COLOMBIA S.A.S no posee una estructura organizacional actualizada y de acuerdo a la figura No. 2. Organigrama de BBG COLOMBIA S.A.S se puede apreciar lo siguiente:

Es un modelo de organización definido como jerárquico - lineal con un sistema técnico poco sofisticado, dada su eficacia en la supervisión de las tareas y en el control de los resultados. Muestra claramente un modelo organizativo dominado por el propietario, componente total de la junta directa. Esto puede hacer que las relaciones y los procesos tiendan a la rigidez y que haya una falta de respuesta eficiente en entornos más dinámicos y competitivos como es en el que se encuentra actualmente.

El movimiento de trabajadores de un departamento a otro es escaso, y no conocen los objetivos y funciones de otros que están en distintos departamentos.

Como se muestra en el organigrama la calidad en esta empresa es la sustentación de la misma, y se pretende obtener una política de calidad común.

Teniendo en cuenta las observaciones anteriores, se propone el siguiente organigrama con algunos ajustes que se consideran relevantes en la división del trabajo y en la comunicación con la gerencia general y demás áreas.

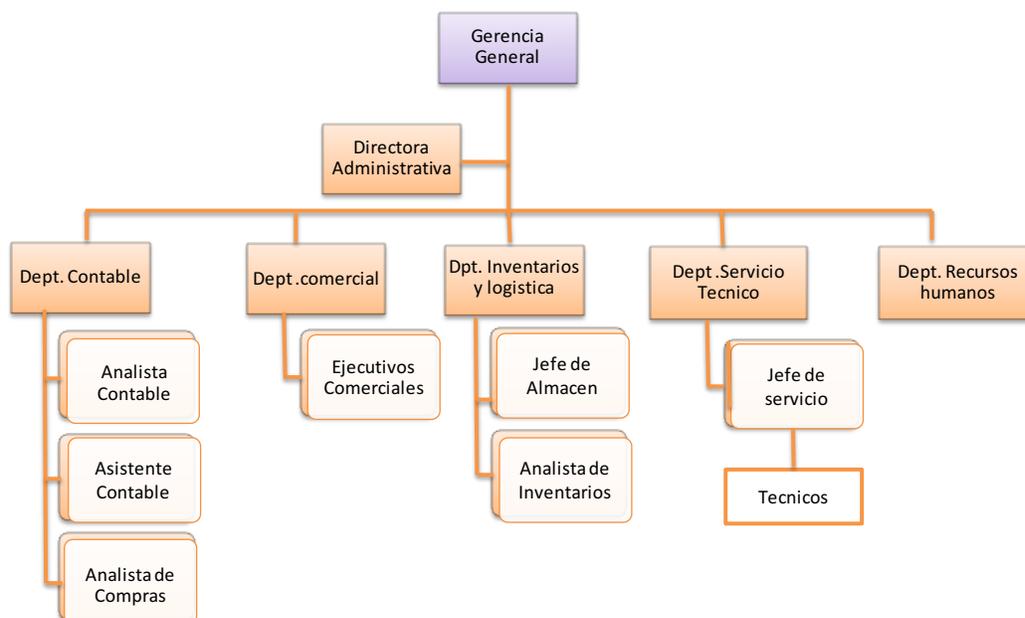


Figura 16. Organigrama propuesto. Autoría propia.

La figura de la estructura del organigrama propuesto se muestra de forma vertical en donde presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, se propone un departamento de talento humano y un analista de compras.

De acuerdo al orden jerárquico cada departamento tiene a cargo su personal de apoyo

- Directora Administrativa y Departamento contable: tiene a cargo una analista contable, una asistente contable y analista de compras.
- Departamento Comercial: Está conformado por (26) ejecutivos comerciales, (2) supervisores encargados de los asesores de Bogotá y nivel país.

- Departamento de Inventarios y logística, está conformado por el jefe de almacén, y un analista de inventarios.
- Departamento de servicio técnico: está conformado por un jefe de servicio y (4) técnicos para apoyar los mantenimientos y requerimientos de máquinas de los clientes.
- Departamento de recursos humano: conformado por un líder del área en específico y tiene a cargo una asistente de recursos humanos.

10 Plan de Mejora para la gestión

10.1 Generalidades del BSC

El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores diario de la organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a avances competitivos en la organización. (Puentes y Salcedo, 2010, p. 20)

“Un buen BSC tiene que reflejar el modelo de negocio que está en la cabeza de los directivos para poder comunicar e implementar la estrategia” (Puentes y Salcedo, 2010, p. 20).

10.2 Beneficios de implementar el balance scorecard

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación del valor en el tiempo.

El *Balancedscorecard* ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

- El *Balancedscorecard* ofrece una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y el entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El *Balancedscorecard* ayuda a reducir la cantidad de información que obtener de los sistemas de información, ya que, de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la planeación estratégica en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.

- Aumenta la satisfacción de los clientes
- Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias. (Puentes y Salcedo, 2010, pp. 20-21)

Para fortalecer el proceso organizacional de la empresa BBG COLOMBIA S.A.S se plantea el uso del BalancedScorecard-Cuadro de mando integral, herramienta que se utilizara para realizar el seguimiento a los aspectos más influyentes en el desempeño de cada una de las actividades que se realizan en su área correspondiente.

10.3 Objetivo general

Proponer a BBG COLOMBIA S.A.S la implementación de una herramienta de beneficios para la gestión el cual les ayude a transformar la visión de la organización en mejores acciones que puedan medir y les permitan mejorar la comunicación interna de la organización, con la finalidad de determinar cumplimientos de objetivos y metas.

10.4 Objetivos específicos

- Diagnosticar los recursos financieros y humanos para determinar sus fortalezas y debilidades, así como su impacto en la consecución de la misión y visión de la empresa.
- Desarrollar la propuesta de implementación del Balance Scored como herramienta para gestionar los recursos financieros y humanos para medir el rendimiento de la organización.

10.5 Diseño balanced scored - Cuadro de mando integral

Tabla 5.

Balance Scored- Cuadro de mando integral

BBG COLOMBIA S.A.S - CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVA O PLANES DE ACTUACION	PERIODO	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar el margen de beneficio	Margen neto = Ingresos netos/ganancias netas	Análisis de la empresa e inversores para aumentar su área de operación con el análisis de los índices del margen neto y bruto de las empresas	Semestral	Gerente General
	Ofrecer mayor valor al cliente	Ventas/Activo Total	Fidelizar al cliente con la calidad del producto para el aumento de ventas e incursión en otra línea productiva	Mensual	Gerente General
	Optimizar costos con productos y servicios de calidad	Ventas Netas - Costo de Ventas /Ventas	Importación de diferentes países a costos mas bajos	Semestral	Gerente General
CLIENTES	Reconocimiento de marca en el mercado	Cantidad de clientes satisfechos con los servicios /Total de clientes	Fidelizar, captar, y posicionar la marca siendo el top of mind de los clientes	Mensual	Director Comercial
	Fortalecer la experiencia del cliente online	Clientes satisfechos con el servicio online la empresa / Total de clientes que hacen uso de las herramientas online	Calidad en el servicio online, actitud, buena disposición de los empleados, logrando la satisfacción del cliente	Mensual	Director Comercial
	Incrementar el nivel de atención al cliente	No. de clientes satisfechos con la atención prestada/Total de clientes que calificaron la atención	Retención del cliente por medio el buen servicio ofrecido y estrategias de fidelización	Mensual	Director Comercial
	Acceder a nuevos nichos de mercado	No. de clientes captados/Cantidad de clientes posibles a atraer	Incursionar en nuevas líneas de productos, mejorar portafolio, innovar en material publicitario físico y digital, captación de clientes	Mensual	Director Comercial
	Fortalecimiento del marketing digital	No. de clientes vistaron página/Total de clientes en base de datos*100	Creación de perfiles de la empresa en redes sociales para fidelizar la marca	Semestral	Director Comercial
	Considerar la perspectiva del cliente frente al producto o servicio	Clientes satisfechos con el producto o servicio/Total de clientes	Ofrecer productos de alta calidad, logrando satisfacer y cumplir las expectativas de los clientes	Mensual	Director Comercial
PROCESOS INTERNOS	Renovar y ajustar el área administrativa	Total tareas administrativas programadas/Total tareas administrativas ejecutadas	Contratación personas de apoyo en talento humano y compras	Mensual	Gerente General
	Optimización del software operacional	No. de reprocesos recibidos por área/Total de reprocesos *100	Capacitación a todos los actores involucrados en la operación con eficacia	Mensual	Director Administrativo
	Implementación de un CRM	No. Actividades desarrolladas/No. Actividades planificadas*100	Realizar seguimiento en llamadas, mensajes de correo, invitación a reuniones, entre otros, para evaluar cuales canales tienen mayor penetración en la empresa	Mensual	Director Administrativo
	Adaptación de cargos actuales	No. de carpetas revisadas/Total de carpetas a revisar*100	Fortalecer el proceso de vinculación del talento humano seleccionando perfiles adecuados para cada area, y así brindar mejores condiciones salariales y laborales	Semanal	Director Administrativo
	Perfeccionamiento en el proceso de contratación	No. de carpetas digitalizadas/Total de carpetas a digitalizar*100	Completar, organizar y digitalizar la documentación pertinente al personal	Mensual	Director Administrativo

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar la formación y promoción interna de los colaboradores	Cantidad de exámenes de formación interna realizados /Total de empleados	Realizar exámenes de conocimiento sobre el portafolio de servicios y productos de la compañía	Mensual	Director Administrativo
	Mantener la motivación del personal con actividades de integración y esparcimiento	Cantidad opiniones y sugerencias sobre actividades a realizar/Total de empleados	Realización de actividades mensuales de esparcimiento como: Torneos deportivos, celebraciones de cumpleaños, día de la familia, pausas activas entre otros.	Mensual	Director Administrativo
	Avivar al personal a conocer la cultura organizacional de la compañía	Cantidad de empleados que aprueben el examen de conocimiento sobre la cultura organizacional de la compañía/Total de empleados	Realizar exámenes de conocimiento sobre la cultura organizacional de la compañía (mision,vision, valores,objtivos)	Semestral	Gerente General
	Implementar herramientas de trabajo de fácil manejo	Porcentaje de satisfacción sobre el manejo de los aplicativos /Total de empleados	Establecer un aplicativo de fácil manejo y accesibilidad con el fin de optimizar el tiempo y labores de los empleados	Semestral	Gerente General

Nota: Autoría propia.

Conclusiones

La presentación de la propuesta evidencia la importancia de revisar, verificar, planear y realizar seguimiento a cada uno de los procesos dentro de la empresa haciendo uso de las diferentes herramientas.

Con base a la elaboración del diagnóstico preliminar de la empresa, se logró conocer a profundidad el contexto de la organización descubriendo inconvenientes existentes para los cuales se diseñó el plan de mejora.

Se recomienda revisar los procesos para evidenciar otros tipos de problemáticas que se puedan presentar con el tiempo y realizar así mejoras para el buen funcionamiento de la empresa.

Se recomienda crear planes de bienestar financiero con programas de motivación e incentivos, actividades de esparcimiento y manejo de resolución de conflictos para que el colaborador sienta un bienestar físico y emocional influyendo en su productividad y compromiso con la empresa.

Referencias

- Asamblea Nacional Constituyente de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia*. Legis.
- Banco de la República. (2020). *Deterioro histórico del mercado laboral por la crisis sanitaria: ¿cuánto se debió a las restricciones sectoriales de aislamiento?*
<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9889/reporte-de-mercado-laboral-julio-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BBG Colombia S.A.S. (2020). *Home*. <https://www.basculasymaquinariadealimentos.com/>
- Benavides, A. (2020). *Inflación de marzo: la incertidumbre sobre la pandemia*. orbes:
<https://forbes.co/2020/04/06/economia-y-finanzas/inflacion-de-marzo-la-incertidumbre-sobre-la-pandemia/>
- Benavides, A. (2020b). *Sector por sector, los ejes de la recuperación de la economía colombiana*.
 O Forbes: <https://forbes.co/2020/06/30/actualidad/sector-por-sector-los-ejes-de-la-recuperacion-de-la-economia-colombiana/>
- Borges, V. (s.f.). *¿Qué es “target”?*
[https://www.google.com/search?q=espec%C3%ADficas%2C+en+contraposici%C3%B3n+a+los+componentes+f%C3%ADsicos+que+son+llamados+hardware.+La+interacci%C3%B3n+entre+el+software+y+el+hardware+hace+operativo+un+ordenador+\(u+otro+d+ispositivo\)%2C+es+decir%2C+el+sof](https://www.google.com/search?q=espec%C3%ADficas%2C+en+contraposici%C3%B3n+a+los+componentes+f%C3%ADsicos+que+son+llamados+hardware.+La+interacci%C3%B3n+entre+el+software+y+el+hardware+hace+operativo+un+ordenador+(u+otro+d+ispositivo)%2C+es+decir%2C+el+sof)
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Clavijo, S. (2019). *PIB-real segundo trimestre de 2019 y revisión de pronósticos*. La República:
<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pib-real-segundo-trimestre-de-2019-y-revision-de-pronosticos-2900103>
- ConAvalSi. (2018). *¿Qué es el Inventario de Personal y por qué es tan importante?*
<https://www.conavalsi.com/blog/inventario-de-personal-que-es-y-por-que-es-importante>

- Conexión ESAN. (2018). *Ecología industrial: ¿qué herramientas emplea y cómo se aplican?*
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/ecologia-industrial-que-herramientas-emplea-y-como-se-aplican/>
- Congreso de la República de Colombia. (1971). Ley 6 de 16 de septiembre de 1971. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1999). Ley 550 de 30 de diciembre de 1999. Diario Oficial No. 43.940. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 del 10 de julio de 2000. Diario Oficial No. 44.078 . Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 789 de 27 de diciembre de 2002. Diario Oficial No 45.046 . Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905 de 2 de agosto de 2004. Diario Oficial No. 45.628 . Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1014 de 26 de enero de 2006. Diario Oficial No. 46.164 . Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1258 de 5 de diciembre de 2008. Diario Oficial No. 47.194. Bogotá, Colombia.
- Corte Constitucional de la República de Colombia. (1997). Sentencia C-535 de 23 de octubre de 1997. M.P: Eduardo Cifuentes Muñoz. Bogotá, Colombia.
- Corte Constitucional de la República de Colombia. (2010). Sentencia C-228 de 24 de marzo de 2010. M.P: Luis Ernesto Vargas Silva. Bogotá, Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020a). *Principales indicadores del mercado laboral*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020b). *En septiembre de 2020 la variación mensual del IPC fue 0,32%*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_sep20.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (s.f.). *¿Cómo estamos?*
<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Transformaci%C3%B3n-empresarial.aspx>

EcuRed. (2020). *Organizaciones*. <https://www.ecured.cu/OrganizacionesOrganizaciones>

EcuRed. (s.f.). *Matriz DAFO*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Matriz_DAFO

Escorsia, L., & Pérez, V. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTDA. Basado en el modelo de las 7's de Mckinsey.* e
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1620/AN%C3%81LISIS%20%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20HERRERA%20%26%20DURAN%20LTDA.%20%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20DE%20LAS%207%27%20DE%20MCKINSEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FCA En Línea. (2006). <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>.
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Gestión Administrativa. (2009). *Plan de mejoramiento empresarial*. Obtenido de
<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html#:~:text=Los%20Planes%20de%20mejoramientos%20son,la%20funci%C3%B3n%20administrativa%20de%20la>

Gómez, L. (2015). *Plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa mavelec S.A.S.*
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5382/1/2015_Plan_mejoramiento_estructura.pdf

- La Tribuna del País Vasco. (2018). *La evolución industrial: desafíos y avances actuales*.
<https://latribunadelpaisvasco.com/art/9425/la-evolucion-industrial-desafios-y-avances-actuales>
- Lara, A. (2020). *El mundo se encamina hacia la Industria 4.0*. Factory:
<https://factory.com.co/2020/06/11/el-mundo-se-encamina-hacia-la-industria-4-0/>
- Leal, A. (2020). *El comercio fue el sector en el que más se destruyeron empleos en enero de 2020*. República:
<https://www.larepublica.co/economia/el-comercio-fue-el-sector-en-el-que-mas-se-destruyeron-empleos-en-enero-de-2020-2971381>
- Martínez, C. (2020). *Sector Terciario en Colombia: Actividades Principales*. Lifeder:
<https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/#:~:text=En%20econom%C3%ADa%2C%20el%20sector%20terciario,de%20ofrecer%20y%20distribuir%20productos.>
- Martínez, M. (s.f.). *Organización de la economía en Colombia*.
https://tomi.digital/es/47465/organizacion-de-la-economia-en-colombia?utm_source=google&utm_medium=seo
- Ministerio de Comercio. (2019). *Industria manufacturera*.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/433a0476-f1ef-4a27-8af5-b2783c341509/Enero.aspx>
- OXMAN. (s.f.). *Valores humanos: lista con los 10 más importantes*.
<https://blog.oxfamintermon.org/valores-humanos-lista-mas-importantes/>
- Portafolio. (s.f.). *El mundo se encamina hacia la Industria 4.0*.
<https://www.portafolio.co/innovacion/para-un-futuro-sostenible-en-colombia-502064>
- Puentes, H., & Salcedo, H. (2010). *Aplicación del modelo de gestión balanced scorecard en el multiplex americas de cine Colombia S.A.* Universidad Libre:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9191/PROYECTO%20FINAL%20BSC.pdf?sequence=1>

- Puro Marketing. (s.f.). *¿Qué es el Marketing?* <https://www.puromarketing.com/pagina/marketing>
- Redes, L. (2019). *¿Por qué es importante reciclar metales?* leonardo-gr.com/es/blog/por-qu-es-importante-reciclar-metales
- Revista Semana. (2020). *La inflación del 2019 se ubico en 3.80%*. <https://www.semana.com/economia/articulo/cual-fue-la-inflacion-del-2019/280606/>
- Rubio, V. (2018). *La gestion ambiental en la pequeña y mediana empresa*. <http://www.ces.gva.es/pdf/conferencias/02/3.pdf>
- Sevilla, A. (2016). *Ventaja competitiva*. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html#:~:text=Una%20ventaja%20competitiva%20es%20cualquier,m%C3%A1s%20competitiva%20que%20las%20dem%C3%A1s.>
- Shum, Y. (2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Torreblanca, F. (2014). *Blog de Francisco Torreblanca sobre marketing y estrategia conductual*. <https://franciscotorreblanca.es/>
- UNIANDINOS. (2020). *Covid-19 y su golpe a la economía*. <https://www.uniandinos.org.co/enterate/covid-19-y-su-golpe-a-la-economia#:~:text=La%20clase%20media%20vulnerable%20corresponde,alto%20de%20caer%20en%20ella>
- Westreicher, G. (2021). *Estrategia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html#:~:text=La%20estrategia%20es%20un%20procedimiento,se%20busca%20lograr%20una%20meta.>
- Xposable. (2020). *La sobrecarga de trabajo, enemiga de la productividad*. Obtenido de <https://www.xposable.com/productividad/la-sobrecarga-de-trabajo-enemiga-de-la-productividad/>

Anexo

Anexo 1. Entrevista

FINANCIERA	ADMINISTRACION
 <p>1. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?</p> <p>BBB Comercio al por mayor de otros tipos de maquinarias y equipo n.c.p.</p> <p>2. ¿Existen o es un área contable? ¿Contador? ¿Están obligados a tener Renvío Fiscal? Si, ¿cómo al cual viene una vez al mes</p> <p>3. ¿Considera que todos los productos individualmente son rentables?</p> <p>Si</p> <p>4. ¿Cómo maneja el presupuesto de la empresa, que áreas se reúnen para tener está delimitado, y en base a qué?</p> <p>La junta directiva de acuerdo a los resultados que va teniendo la empresa en el transcurso del año</p> <p>5. ¿Tienen un cronograma para entrega de informes financieros? ¿Qué informes financieros envía el área encargada?</p> <p>Si cada dos meses el área contable envía un estado de resultados, adicional cada 6 meses los estados financieros.</p> <p>6. ¿Qué considera que le falta al área contable de la empresa?</p> <p>Revisión, orden</p> <p>7. ¿Qué le cambiaría o le mejoraría al área financiera de la empresa?</p> <p>Desarrollen una mejor comunicación, establecer plazos para entrega de la información, optimizar los procesos.</p>	 <p>8. ¿Controlan mensualmente los gastos y costos? ¿Cómo?</p> <p>Si como ya se conoce lo que se necesita diariamente se lista de comprar lo necesario una vez y gastar en algo que se ha importante y necesario y educar a los empleados.</p> <p>9. ¿Tienen en el momento obligaciones financieras? ¿Cuáles?</p> <p>Si como?</p> <p>10. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?</p> <p>Más ya muy bien, hemos tenido un gran crecimiento en el transcurso de los años.</p> <p>ADMINISTRACION</p> <p>1. ¿Tienen definido un organigrama con sus funciones y responsabilidades?</p> <p>Si tenemos un organigrama, no contamos con manuales de funciones, cada jefe inmediato le indica sus responsabilidades y le da a conocer sus funciones.</p> <p>2. ¿Considera su estructura organizacional y organigrama el más adecuado a los negocios de la empresa?</p> <p>No, considero que podemos reestructurar mejor el organigrama de acuerdo a los cambios y nuevas áreas que se han ido introduciendo y las necesidades.</p> <p>3. ¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los directivos y empleados?</p> <p>Cada jefe designa las tareas a su equipo de acuerdo a las necesidades del día a día.</p>
www.bbg.com.co	www.bbg.com.co



4. ¿Tienes definido objetivos, estrategias y políticas en la empresa?

Objetivo es, tenemos estrategia para el área de ventas

5. ¿Cuentas con un manual de procesos para cada área?

No

6. ¿Cuentas con indicadores de gestión?

Solo para los vendedores para sus comisiones y metas que deben alcanzar

7. ¿Los procesos son adecuados o necesitan rediseñarse?

Necesitan rediseño

8. ¿Cómo están los resultados de la empresa?

Sabiendo si se cumplen las metas, los objetivos, la productividad y desempeño de las personas de los productos etc.

9. ¿Cuentan con valores corporativos? ¿Los caracterizan en el modo de operar de la empresa?

Si

10. ¿Cómo es el clima interno de la empresa? ¿Porque es así?

El clima laboral es bueno para nosotros es muy importante la opinión de nuestras colaboraciones, los hacemos sentir parte importante de BBO, pero si considero que se debe mejorar ciertos aspectos

www.bbg.com.co



RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo está conformado el departamento de recursos humanos?

No contamos con un departamento como tal

2. ¿Cuentan con un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa?

Un proceso establecido no, pero si realizamos las entrevistas y manejamos los currículos y pruebas con una empresa externa.

3. ¿Cuentan con un sistema de SISOI, Capasiz y Comité de Convivencia cómo funcionan?

Estamos en proceso de implementación

4. ¿Cómo es la división de cargos y salarios dentro de la empresa?

La división de cargos se realiza de acuerdo a las necesidades y conocimiento de la persona, experiencia. Los salarios al nivel de responsabilidad de estudio de carga laboral, de cumplimiento etc.

5. ¿Se realizan cursos de capacitación para ascender dentro de la empresa?

No

6. Se realizan evaluaciones de desempeño para medir a los empleados?

No

7. ¿Hay algún tipo de motivación que la empresa da al colaborador, como bonos, tiempo no remunerado, día de la familia o espacios integradores?

Si pero no a todo el personal de acuerdo al tiempo que lleve en la empresa o por cumplimiento.

www.bbg.com.co

	
<p>8. ¿Cómo es el bienestar laboral dentro de la empresa? ¿Hay actividades específicas que ayuden a la calidad de vida y mantenimiento de las relaciones dentro de la empresa?</p> <p>NO</p> <p>9. ¿Cómo es el proceso de desvinculación de los empleados? La desvinculación se hace si el trabajador comete una falta grave.</p> <p>10. ¿Cómo se manejan los procesos disciplinarios de los empleados según el alcance del reglamento interno y otras políticas?</p> <p>Primero se escucha la versión del trabajador. Se determina si aplica un llamado de atención por escrito o verbal. Si es una falta grave se da a descargo con su jefe inmediato y un compañero para escuchar su versión de los hechos. La parte jurídica determina si aplica o no sanción de acuerdo a la falta.</p> <p>AREA COMERCIAL</p> <p>1. ¿Cuál es el producto de mayor rotación de ventas?</p> <p>DIVULGACIÓN 300 PESAPERSONAS PLAT</p> <p>2. ¿Qué rol juegan las redes sociales en el proceso de venta?</p> <p>Es una herramienta publicitaria pero no un canal de ventas.</p> <p>3. ¿Cómo define a su cliente?</p> <p>Del sector secundario (alimento).</p> <p>4. ¿Cuál es la característica diferencial de BBG frente a la competencia?</p> <p>Servicio técnico, servicio al cliente, calidad de nuestros productos.</p>	<p>5. ¿Cuáles estrategias publicitarias maneja?</p> <p>Publicidad online Descuentos Promociones</p> <p>6. ¿Qué estrategias de fidelización maneja para sus clientes?</p> <p>Atención personalizada, descuentos, relación cercana.</p> <p>7. ¿Cada cuánto realizan promociones, descuentos u ofertas para los clientes?</p> <p>Cada Mes, se trata de hacer una promoción.</p> <p>8. ¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes?</p> <p>No tenemos un proceso establecido o parámetro.</p> <p>9. ¿Qué característica diferencial o plus tienen los productos que comercializa?</p> <p>Precio, Calidad, Diseño, Tecnología.</p> <p>10. ¿Qué aspectos mejoraría del área comercial de la empresa?</p> <p>Redefinir las estrategias de ventas, Manejo de redes sociales, Realizar campañas con descuentos y promociones, Publicidad.</p> <p>AREA DE DESPACHOS E INVENTARIO</p> <p>1) ¿Cuántos y cuáles son los centros de distribución?</p> <p>Almacén, Bodega y locales comerciales.</p>
www.bbg.com.co	www.bbg.com.co

	
<p>2) ¿Qué software se utiliza para manejar el inventario, se tiene acceso a él de forma fácil y rápida? Nuestras ventajas y desventajas de este software.</p> <p>Doga Informas, es un programa comprado pero tiene falencias en cuanto a su manejo en idioma no es tan fácil manejar.</p> <p>3) ¿Se tiene cronograma de inventarios, plan de inventarios, cuáles son?</p> <p>Se realiza un censo mensual del inventario.</p> <p>4) ¿Cómo se maneja la facturación?</p> <p>Cada vendedor realiza su Orden de compra, pedido, facturación electrónica, coordina el despacho.</p> <p>5) ¿Cómo es el proceso de almacenamiento?</p> <p>Respondo al pedido, preparación de pedidos, transporte y distribución.</p> <p>6) ¿Cómo manejan las averías, faltantes y pérdidas que se presentan en el inventario?</p> <p>Las averías y faltantes se trasladan a una bodega llamada inspectores para hacer seguimiento de reparación, despacho o baja del inventario.</p> <p>7) ¿El inventario está asegurado?</p> <p>SI, PÉDIDA.</p> <p>8) ¿Se tiene identificado el porcentaje de averías, pérdidas y faltantes?</p> <p>SI.</p>	<p>9) ¿Se tienen manuales de procedimientos para recepción, almacenamiento y despachos de mercancía?</p> <p>NO.</p> <p>10) ¿Cómo es el proceso de abastecimiento?</p> <p>Requerimiento, orden de compra, entrega, inspección, almacenamiento.</p> <p>Continúa en</p> <p></p> <p>MILENA CORREDOR ADMINISTRADORA</p>
www.bbg.com.co	www.bbg.com.co

Anexo 3. Cámara de comercio



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A20516864D179C

29 DE MAYO DE 2020 HORA 12:17:51

AA20516864

PÁGINA: 1 DE 3

 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS
 NEGOCIOS. SE HA EXTENDIDO LA FECHA LIMITE PARA RENOVAR LA MATRÍCULA
 MERCANTIL HASTA EL 03 DE JULIO DE 2020.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO
 DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO ILIMITADAMENTE DURANTE
 60 DÍAS, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U
 OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE
 CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN
 WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE
 DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
 INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : BBG COLOMBIA S A S

SIGLA : BBG S A S

N.I.T. : 900.269.840-0 ADMINISTRACIÓN : DIRECCION SECCIONAL DE
 IMPUESTOS DE BOGOTA

DOMICILIO : BOGOTÁ D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 01874098 DEL 26 DE FEBRERO DE 2009

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :15 DE MAYO DE 2020

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2020

ACTIVO TOTAL : 13,309,430,000

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 23 12 B 58

MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : ADMINISTRACION@BASCULASGUADALUPE.COM

DIRECCION COMERCIAL : CR 23 12 B 58

MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.

EMAIL COMERCIAL : ADMINISTRACION@BASCULASGUADALUPE.COM

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA CONSTITUTIVA DEL
 24 DE FEBRERO DE 2009, INSCRITA EL 26 DE FEBRERO DE 2009 BAJO EL
 NUMERO 01278315 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL
 DENOMINADA BASCULAS Y BALANZAS GUADALUPE S A S Y PODRA IDENTIFICARSE