

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA FIGURADOS Y MALLAS S.A.S

ALDANA GUTIERREZ MAICOL JAMER
MARMOLEJO GARCIA ÁLVARO MARIO

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

2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA FIGURADOS Y MALLAS S.A.S

ALDANA GUTIERREZ MAICOL JAMER
MARMOLEJO GARCÍA ÁLVARO MARIO

Asesor del Trabajo

AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

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

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

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado a Dios, gracias a Él hemos logrado culminar nuestra carrera, también a nuestras familias quienes han sido un apoyo fundamental en este proceso formativo.

Agradecimientos

Agradecemos a la universidad por permitirnos formar parte de ella, a nuestros docentes quienes nos han guiado durante todos estos años para lograr nuestros objetivos al terminar nuestra carrera. A nuestras familias quienes nos han brindado su apoyo incondicional y nos han enseñado la importancia de ser profesionales con principios y valores, útiles para el desarrollo de la sociedad.

También agradecemos a la empresa Figurados y Mallas y a su gerente el señor Marcelino Mojica por aceptar y apoyar la realización del proyecto investigativo en su empresa.

Resumen

La empresa Figurados y Mallas es una empresa constituida legalmente y registrada ante la cámara de comercio de Bogotá bajo la modalidad de sociedad anónima simplificada (SAS); tiene como misión “la elaboración y comercialización de productos con altos estándares de calidad que cumplan con las normas técnicas exigidas en el mercado nacional, para su comercialización y uso a nivel industrial, metalmecánico, construcción y agrícola.” Su visión es “ser una empresa confiable, que genere credibilidad a sus clientes, trabajadores, accionistas y a la comunidad en general, destacándose en el mercado del acero a nivel nacional, produciendo nuevos y mejores productos, renovando tecnológicamente los principales procesos productivos, aplicando una gestión integral enfocada en la prevención de riesgos en calidad, medio ambiente, salud y seguridad, en la mejora continua de su desempeño y rendimiento.

Figurados y Mallas en la actualidad tiene un su rango de acción concentrado en Bogotá y parte de la sabana de Cundinamarca. Su actividad económica es la fabricación y comercialización de productos como las barras corrugadas, hierro figurado y malla electro soldada, siendo estos últimos sus productos estrella, los cuales cuenta con gran reputación en el mercado por sus altos estándares de calidad.

La compañía pertenece al sector secundario de la economía del país, más específicamente al sector de la construcción, el cual durante los últimos años ha jugado un papel muy importante por los aportes que hace al PIB, caracterizándose por un crecimiento continuo debido en gran parte a los procesos de modernización de la infraestructura de la nación con obras civiles de gran magnitud, por otra parte debido a la gran demanda de edificaciones destinadas para viviendas ha sido otro factor que ha contribuido a dinamizar la economía, contando con inversión tanto pública y privada.

De acuerdo el estudio realizado se evidencia que la compañía presenta oportunidades de mejoramiento en algunos de sus procesos administrativos, ligados principalmente a la planeación estratégica, situaciones que se pueden optimizar para lograr concordancia con la misión y visión de la organización; a razón de lo anterior se recomienda aumentar la competitividad de la empresa en el sector y buscar satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

Contenido

Introducción	10
Estrategias y planes para la empresa Figurados y Mallas S.A.S	12
Capítulo I: Componente investigativo	13
1.Tema de Investigación	13
2.Problema de investigación	14
2.1Enunciado del problema	14
2.2Planteamiento del problema	15
3.Objetivos	16
3.1Objetivo general	16
3.2Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Marco de referencia	19
5.1Marco teórico y conceptual	19
5.2 Marco histórico	24
6 Marco metodológico	26
6.1 Población y muestra	26
Capítulo II: Componente Disciplinar	27
7. Conceptualización de la empresa	27
7.1 Razón Social	27
7.2 Objeto Social	27
7.3 Reseña empresarial	27
7.4 Factores claves de constitución	28
7.5 Decisiones Constitutivas	28
7.6 Ubicación e instalaciones	28
8. Gestión estratégica	30
8.1 Análisis DOFA empresa Figurados y Mallas S.A.S.	30
8.2 Análisis matriz MMGO	34
8.3 Diagnóstico	35
8.4 Propuesta de Mejora	35
8.5 Indicadores	36
9. Entorno económico y competitividad	37

9.1 Diagnóstico	37
9.1.1 Análisis de indicadores Económicos.	38
9.1.2 Análisis Sectorial.	39
9.1.3 Matriz MMGO.	40
9.1.4 Matriz Pestel.	43
9.1.5 Matriz MEFE.	47
9.1.6 Matriz MPC.	48
9.1.7 Cinco Fuerzas de Porter.	49
9.1.8 Estrategia océano azul.	51
9.2 Propuestas de Mejora	53
9.3 Indicadores	55
10. Gestión del talento humano	56
10.1 Diagnóstico	56
10.2 Propuesta de mejora	59
10.3 Indicadores	60
11. Responsabilidad Social Empresarial Y Gobierno Corporativo	62
11.1 Diagnóstico	62
11.2 Propuesta de mejora	64
11.3 Indicadores	65
12. Gestión Financiera	67
12.1 Diagnóstico	67
12.1.1 Análisis Del Estados De Costos.	68
12.1.2 Análisis Del Balance General.	71
12.1.3 Análisis de las razones financieras.	74
12.1.4 Análisis De Flujo Neto De Caja.	80
12.2 Propuesta de mejora	82
12.3 Indicadores	84
13. Gestión de mercado	85
13.1. Diagnóstico	86
13.2. Propuesta De Mejora	87
13.3. Indicadores	88
14. Negociación y manejo del conflicto	90
14.1 Diagnóstico	90
14.2 Propuesta de mejora	92

14.3 Indicadores	94
15. Gestión De Operaciones y Logística	96
15.1 Diagnóstico	97
15.2 Indicadores	99
16. Cronograma y presupuesto	99
Conclusiones	109
Recomendaciones	111
Lista de figuras	114
Lista de tablas	115
Referencias	116

Introducción

Se realiza un estudio de caso en la empresa Figurados y Mallas S.A.S., organización que se dedica a la fabricación y comercialización de productos para la construcción, pertenece al sector secundario de la economía. La fabricación y comercialización de productos como las barras corrugadas, hierro figurado y malla electro soldada, son los principales productos producidos por la empresa. Este sector de la industria representa el 14% del PIB industrial nacional y el 2,5% del PIB es generado por el subsector de las estructuras metálicas.

Este proyecto, tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora, que permita a la compañía aprovechar de manera óptima las oportunidades existentes en el mercado, buscando elevar su competitividad, potencializando los procesos ya existentes y orientándolos a la búsqueda del máximo beneficio para los grupos de interés. En este sentido se evalúa y analiza la estructura de la empresa, utilizando diferentes herramientas, como los son la matriz DOFA, MEFE, MEFI, PESTEL, MPC y la matriz MMGO, estas permiten obtener un diagnóstico de las áreas de la conforman organización. Es muy importante resaltar que, para este trabajo, se proponen varios indicadores que sirven a la organización para medir y controlar las estrategias propuestas de mejoramiento, constituyéndolos como una herramienta muy valiosa para la gerencia en todo lo relacionado a la toma de decisiones y gerencia estratégica.

El proyecto se divide en dos capítulos, el primero es el componente investigativo donde se parte del problema ¿Qué estrategias y planes se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Figurados y Mallas S.A.S? Y a través de una metodología cualitativa con enfoque estudio de caso se desarrolla el objetivo de generar estrategias de mejora, que permita a la empresa Figurados y Mallas S.A.S, satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Lo anterior se aborda desde la administración estratégica como principal categoría teórica, siendo está definida como “el conjunto de procesos para elaborar, ejecutar, evaluar y controlar la estrategia de una empresa, basada en el diseño general de la organización a partir de los objetivos, políticas y estrategias como factores claves en el proceso administrativo”. (Briceño, 2016)

El segundo capítulo es el componente disciplinar donde se observan los componentes del análisis del entorno, direccionamientos estratégicos, gestión de mercadeo, cultura organizacional,

gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, logística y operaciones, innovación, conocimiento y responsabilidad social.

De igual manera el desarrollo de este estudio de caso, y de acuerdo con el resultado del diagnóstico, se realizan varias recomendaciones de mejora, que pueden ser aplicadas según los criterios establecidos por la compañía.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de aplicar las herramientas propuestas anteriormente; con el fin de mejorar los procesos administrativos, financieros y productivos de la empresa Figurados y Mallas S.A.S.

Estrategias y planes para la empresa Figurados y Mallas S.A.S

Capítulo I: Componente investigativo

1. Tema de investigación

En la actualidad los esquemas administrativos de algunas organizaciones se ven agobiados por diferentes tipos de situaciones que afectan de manera directa el ámbito administrativo y gerencial. Así mismo se debe desarrollar una propuesta de mejora para organización con el fin lograr los objetivos teniendo en cuenta la misión, visión y filosofía organizacional.

La empresa Figurados y mallas S.A.S fue constituida en el año 2014 y cuenta amplia experiencia en el área de fabricación y comercialización de productos para la construcción y sector ferretero, destacándose por el cumplimiento y calidad de los productos que esta ofrece, logrando un reconocimiento en el sector y generando rentabilidad para su propietario. Se observa el gran potencial de la organización para la incursión en nuevos nichos de mercado y lograr un crecimiento sustentado a futuro; sin embargo, se hace necesario plantear una estrategia administrativa que enmarque el camino a seguir y direcciona a la empresa en la búsqueda de ventajas competitivas en el sector.

Con lo anterior, se desarrolla un análisis en donde identifican las falencias que puede se presentan en la compañía a nivel estructural, organizacional y gerencial, con el fin de mejorar y potencializar los procesos ya existentes y si fuera necesario, replantear funciones que beneficien el presente y el futuro de la empresa, utilizando métodos y herramientas que generen ventajas frente a su competencia y de esta forma poder satisfacer necesidades de sus grupos de interés en general.

2. Problema de investigación

2.1 Enunciado del problema

Esencialmente el problema de investigación gira entorno a las oportunidades de mejora que presenta Figurados y Mallas en cuanto a la integración de algunos elementos de gerencia estratégica dentro de los procesos productivos y comerciales de esta, los cuales pueden traer beneficios para los grupos de interés de la compañía, se observa que esta ha logrado mantener su status en el mercado ferretero, sin embargo, es importante ajustar su estructura organizacional, definiendo de una manera clara las funciones de los cargos que intervienen en las diferentes áreas que conforman la empresa; por otra parte es necesario establecer metas a corto y largo plazo las cuales estén alineadas con la misión y visión de la compañía estableciendo indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa, adicional a esto, se evidencia que no tienen claridad sobre cuál debe ser su plan estratégico de operación, ocasionando inconvenientes en el proceso administrativo, carece de canales de comunicación eficientes con sus grupos de interés y por último departamento comercial no explotan adecuadamente las oportunidades que actualmente se encuentran en el sector de la construcción.

Con el trabajo investigativo realizado se observa que la empresa presenta los siguientes aspectos: Procesos administrativos y productivos con oportunidades de mejora; Carencia de indicadores de gestión; Demuestra un incremento en costos de producción en los últimos años; Se le dificulta la captación de nuevos clientes y el proceso actual es dispendioso; En ocasiones la producción presenta retrasos.

Las posibles causas de los aspectos mencionados anteriormente pueden ser por la falta de una estructura organizacional que definida las responsabilidades de cada cargo en la empresa; el descociendo de metodologías de gestión estratégica; existencia un sistema de costeo con falencias; el área comercial no cuenta con el personal suficiente para lograr aumentar las ventas y el área de operaciones y el área de logística no tiene especificadas muy bien sus funciones y responsabilidades.

Atendiendo lo señalado, se vislumbra que existe la posibilidad que generen inconvenientes, como pérdida de competitividad y participación en el mercado; aumento en los costos de operación y funcionamiento por problemas en el manejo de los recursos.

Con la aplicación de las herramientas, matrices y el análisis de variables de las áreas funcionales de la empresa, se genera un diagnóstico situacional que permita con resultados implementar planes estratégicos de mejoramiento que contribuyan a la obtención del máximo beneficio para todos los grupos de interés de Figurados y Mallas S.A.S.

2.2 Planteamiento del problema

¿Qué estrategias y planes se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Figurados y Mallas S.A.S?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Generar estrategias de mejora, que permita a la empresa Figurados y Mallas S.A.S, satisfacer las necesidades de sus grupos de interés buscando un crecimiento rentable de la organización.

3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa; Generar una propuesta de mejora en la empresa Figurados y Mallas S.A.S.; Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

4. Justificación

Actualmente la economía mundial se encuentra en una evolución constante, debido a la diversificación del mercado y el uso de la tecnología. De igual manera, la forma en que operan las empresas se ha modificado y con dichos cambios se incorporan nuevos departamentos a las estructuras funcionales de las organizaciones.

Aunado a lo anterior, el éxito de las organizaciones se debe, en gran medida, a las decisiones que toman sus dirigentes y en la forma como se afrontan los cambios que se generan por distintos factores políticos, sociales ambientales y culturales. Así las cosas, resulta necesario para lograr el éxito empresarial, conocer de manera detallada los factores internos y externos que influyen en la realización de las actividades de la compañía, conociendo el entorno económico que rodea a la organización.

Como futuros Especialistas en Gerencia de Empresas, se espera, con la realización de este proyecto, proporcionar a la compañía y a sus colaboradores, las herramientas necesarias para aumentar la competitividad de la organización en su entorno de operación.

Es relevante que las directivas tengan claro el concepto de planeación estratégica y administración estratégica, para que la empresa obtenga el desarrollo y posicionamiento deseado. Para ello se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, generando datos históricos y estadísticos que aporten a la construcción del plan de mejoramiento.

La metodología que se aplica en el desarrollo del proyecto integrador es de tipo cualitativo con enfoque de estudio de caso. Para Yin “los estudios de casos son las estrategias preferidas cuando las preguntas “como “y “por qué “son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real” (Yin, 1980)

De tal manera, a través de la aplicación práctica del conocimiento en la empresa, se pueden formular estrategias que contribuyen al mejoramiento de Figurados y Mallas S.A.S., que serán analizadas y evaluadas por las directivas, a fin de poner en marcha un proceso de mejoramiento en la compañía. Finalmente, además del gran aporte que otorgará este proyecto a la empresa Figurados y Mallas S.A.S. y la experiencia que adquieren cada uno de los participantes, cumplimiento de los requisitos que establece la Universitaria Agustiniana, para optar el título de Especialista en Gerencia de Empresas.

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

5. Marco de referencia

Los marcos que se desarrollan a continuación, se consideran importantes para materializar el objetivo general de la investigación que se realiza en la empresa Figurados y Mallas S.A.S.

5.1 Marco teórico y conceptual

La fundamentación teórica se aborda desde dos categorías, una es la planeación estratégica la cual abarca los diferentes conceptos que definen los aspectos a tener en cuenta para generar una propuesta de mejora, en este sentido a continuación se presentan varias definiciones que ayudan a entender el significado de esta primera categoría teórica:

Para Serna la planeación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna, 2014), otro concepto sobre la definición de estrategia es la propuesta por Alfred Chandler en el año 1962, para él esta es una determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, con la adopción de cursos de acción y la adjudicación de recursos necesarios para alcanzar metas. Otro autor que ha trabajado sobre la estrategia empresarial es el doctor Michael Porter quien en el año de 1980 establece que esta es la elección de los sectores en los que la empresa va a competir y la forma en que va entrar en ellos, la estrategia competitiva entonces consiste en ser diferentes, eligiendo deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor. (Serna, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior se resalta la importancia de la planeación estratégica para el óptimo funcionamiento de las empresas, buscando establecer parámetros que las sirvan de guía para poder cumplir con sus objetivos misionales y de esta manera lograr desarrollar su objeto social.

La siguiente ilustración presenta un marco de referencia para la planeación y gerencia estratégica.

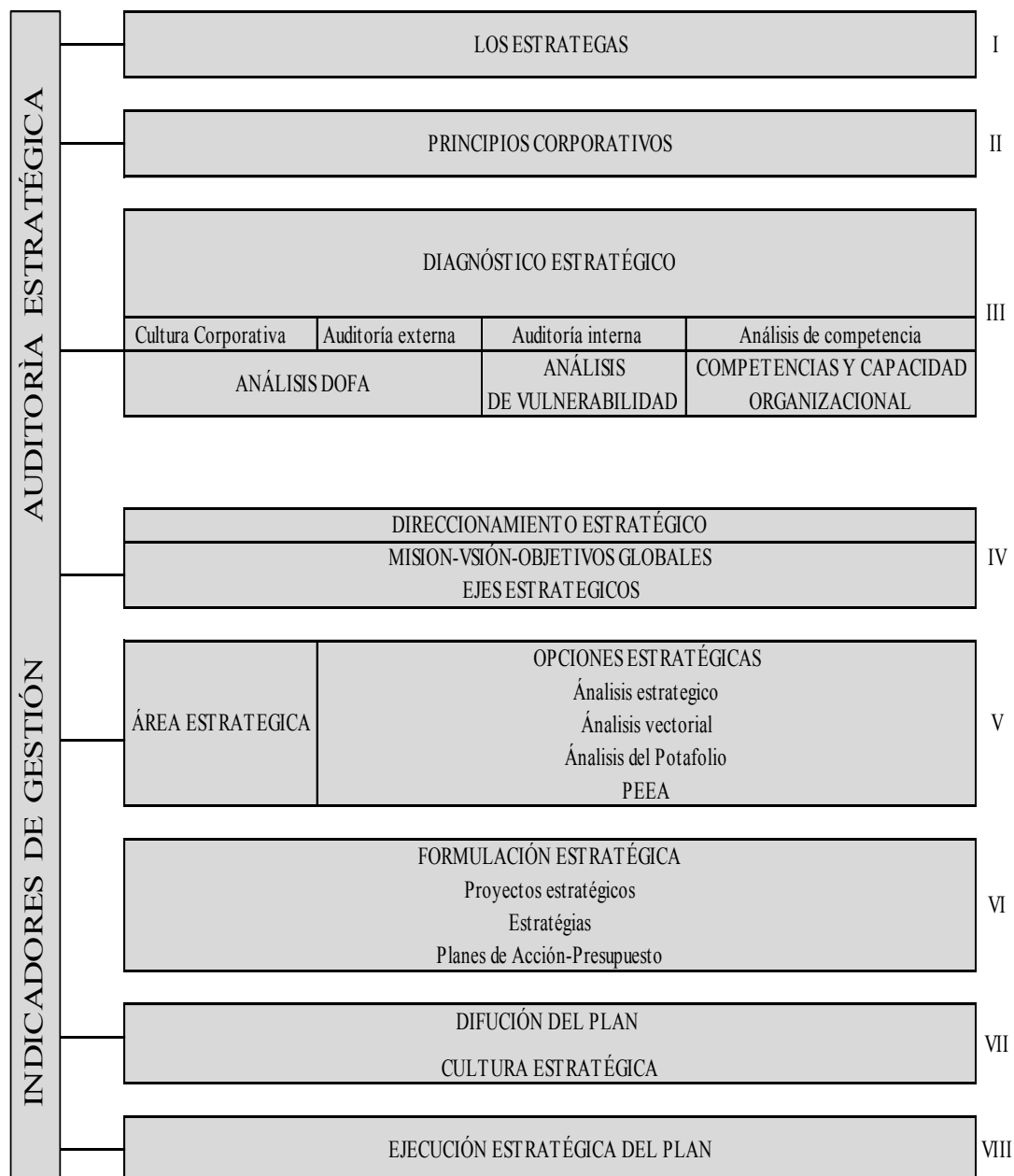


Figura 1. Marco de referencia para la planeación y gerencia estratégica. Nota: Adaptado de (Serna, 2014)

Es este estudio se debe tener en cuenta que la estructura de la organización, lo anterior con ocasión de que esta cumple un papel fundamental para el flujo adecuado de los diversos procesos que se encuentran inmersos en los quehaceres de la empresa, a continuación se menciona una definición del concepto de estructura organizacional, “es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización; La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una empresa. El diseño de la estructura debe responder a la estrategia, de no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos. El entorno condiciona las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estructura organizacional. Una nueva estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional y se debe reflejar en su cultura. Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina cómo se desagrega la estrategia.” (Francés, 2006).

El entorno económico y competitividad, toda empresa se caracteriza por el entorno que la rodea y se debe adaptar a los cambios que surgen, aquí es donde están comprometidos diferentes aspectos como el económico, social ecológico, clientes, distribuidores, proveedores, competidores y empleados. es importante crear escenarios futuros en donde se realicen cambios para beneficio de la empresa. El modelo del profesor Porter plantea que “existen en el entorno de la empresa cinco fuerzas competitivas con las cuales ésta interactúa permanentemente: amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales, rivalidad competitiva de los competidores actualmente existentes, poder de negociación que tengan los clientes de la empresa, poder de negociación de los proveedores de la empresa, y fortaleza y calidad de los productos o servicios sustitutos a los ofrecidos por la empresa.” (Porter, 1980)

Para una empresa es muy importante la gestión del talento humano, ya que desde este departamento es donde se selecciona el personal que va realizar cada una de las actividades de la empresa teniendo en cuenta las diferentes funciones de los cargos que se encuentren creados llevando a cabo la descripción de los procesos que se deben realizar. Chiavenato define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2002)

Para la construcción de estas estrategias es vital realizar un análisis empresarial a fondo, en donde se evalúen cuáles son las causas, consecuencias, debilidades y fortalezas.

Diagnostico o Evaluación empresarial: “El diagnóstico o evaluación empresarial consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), que considere tanto el pasado, el presente y el futuro de la organización, relacionándolo con su entorno. Este diagnóstico debe hacerse aplicando un juicio cualitativo, que permita evaluar las causas y consecuencias del desarrollo empresarial, intentando obtener en todo momento un plan de mejora”. (Management, 2001)

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido progresando durante los últimos años y actualmente es un tema de gran importancia, ya que las compañías tienen un compromiso social, ambiental y económico con el medio que los rodea. Según (Restrepo, 2013) la RSE debe iniciar adentro del negocio por medio de compañías bien gobernadas, transparentes, éticas en sus actuaciones, con procesos que minimizan los impactos negativos en el ambiente, en las personas y en la sociedad, pero que también optimizan sus relaciones con los actores sociales a quienes sus operaciones pueden impactar, negativa o positivamente. El autor plantea que el desarrollo de las empresas impacta en la sociedad de forma negativa si no se actúa de manera responsable es importante resaltar que la responsabilidad social impacta de manera positiva en el medio ambiente, la humanidad y la sociedad.

El área comercial es uno de los departamentos más importante ya que es el responsable directo de la principal fuente de ingresos y la relación directa con los clientes, vender productos de calidad hace relaciones estables y duraderas con los clientes para esto es necesario tener un Plan de Marketing Estratégico que incluya el diagnóstico de la situación marketing, a través de un análisis del macro entorno, micro entorno o análisis sectorial y una investigación del mercado para sondear mercados potenciales.

La negociación y manejo del conflicto se puede definir como “un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrariados, de una parte, los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contra puestos. Los conflictos sociales pueden surgir bien como una consecuencia directa de las relaciones interpersonales existentes en las organizaciones, o bien como algo inherente a la propia empresa. (Mora, 2016)

Teniendo en cuenta que la gestión de operaciones y logística es un área de vital importancia para cualquier tipo de organización, y que en determinado caso puede convertirse en un factor clave para lograr una ventaja competitiva en los mercados. Se define como logística “el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa”: Instituto Colombiana de Automatización y Codificación Comercial, citado en (Mora, 2016); otra definición de logística es “el proceso de planear, implementar y controlar el flujo de almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de producto terminado e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los de consumo; con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes”: Council of Logistics Management (Mora, 2016). Y por último la logística también se puede definir como “la gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado. Con tres flujos importantes de materiales (inventario), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos): (Mora, 2016)

Los indicadores de gestión son una herramienta que le permite a la gerencia de la organización medir los resultados de determinada área. Para Beltrán un indicador es “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas prevista e influencias esperadas” (Beltrán, 1998)

Un estudio de caso “son las estrategias preferidas cuando las preguntas como y por qué son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real” (Yin, 1980)

5.2 Marco histórico

Para mostrar el marco histórico de la administración estratégica y su evolución se hace una adaptación de la presentación realizada por José Luis Bazán Briceño en su libro Administración estratégica enfoque en la gerencia de valor paginas 53al 59. Donde se plantea la evolución comprendida con los siguientes estilos:

La planeación que se caracteriza por la determinación de metas a largo plazo, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar dicha metas; este estilo inicia con la estrategia en los años de 1960 y anteriores teniendo como sus exponentes a John Von Neumann (1949), Peter Druker (1954), Alfred Chandler (1962); posteriormente aparece la matriz BOG propuesta por Bruce D. Henderson en año de 1963; la matriz FODA de Kenneth R. Andrews y C. Roland Christensen en 1969; la matriz de la vulnerabilidad propuesta por McKinsey –GE 1970, la ventaja competitiva de Michael Porter.

Desde el año de 1980 aparece el estilo visionario caracterizado por la incorporación en los negocios con el concepto visión, misión y valores de Michael Porter, el aprendizaje estratégico concebido por Henry Mintzberg.

Por último, está el estilo de aprendizaje donde Peter Senge muestra que las organizaciones aprenden, también en este estilo en el año de 1996 Robert Kaplan y David Norton presenta la propuesta del Balanced scorecard.

5.3 Marco legal

Figurados y Mallas S.A.S, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos utilizados para la construcción tiene una amplia experiencia en el sector ferretero, la compañía se encuentra constituida bajo los estatutos legales que regulan las relaciones entre los socios y la comunidad, registrados ante la Cámara de Comercio en la Ciudad de Bogotá D.C, en la Calle 7 No 27 – 31 Barrió Ricaurte.

En el desarrollo del objeto social la compañía puede realizar la importación, exportación y transformación, compraventa distribución al detal y al por mayor de productos relacionados con la industria de la construcción y la ferretería, podrá explotar la industria del trefilado del acero para la fabricación de mallas de alambre y procesar el hierro en todas sus formas.

Desde su inicio los productos insignia han sido el Hierro Figurado y Malla Electro soldada, sus materias primas son producto nacional que cumplen con las normas técnicas y físicas que exige la legislación Colombiana. Ya que el uso de los materiales comercializados por Figurados y Mallas S.A.S es aplicado para el refuerzo de concreto para la fabricación de elementos estructurales en diseños sismo resistentes.

En el cumplimiento de la legislación Colombiana Figurados y Mallas S.A.S se rige por las siguientes normas:

Decreto Número 1513 De (16 de julio de 2012) Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo

“Por el cual se expide el Reglamento Técnico aplicable a barras corrugadas para refuerzo de concreto en construcciones sismo resistentes que se fabriquen, importen o comercialicen en Colombia”. (Ministerio De Comercio I. y., 2012)

Anexo 1 Reglamento Colombiano de Construcción Sismo resistente - NSR10 (Adoptado mediante Decreto 926 del 19 de marzo de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial) (Min de Ambiente, Decreto 926 del 19 de marzo de 2010, 2010)

Anexo No. 2 Ley 400 (19 de agosto de 1997) “Por la cual se adoptan normas sobre Construcciones Sismo Resistentes.” (Min de Ambiente, Anexo No. 2 Ley 400 (19 de agosto de 1997) , 1997)

Resolución Número 0277 De 2015 (2 Feb. 2015) Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo “Por la cual se expide el reglamento técnico aplicable a alambre de acero liso, grafilado y mallas electrosoldadas, para refuerzo de concreto que se fabriquen, importen o comercialicen en Colombia” (Ministerio De Comercio I. Y., 2015)

Norma Técnica NTC Colombiana 2289 “barras corrugadas y lisas de acero de baja aleación, para refuerzo de concreto” (Norma Técnica NTC Colombiana 2289 , 2015)

Al usar estos aceros y aplicar las normas técnicas minimiza el impacto que pueda causar los movimientos telúricos en las estructuras.

6. Marco metodológico

La investigación se desarrolla bajo el tipo cualitativo con enfoque de estudio de caso, entiéndase como la forma en que se “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Flores, 1996) .

Un estudio de caso “son las estrategias preferidas cuando las preguntas “como “y “por qué “son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real” (Yin, 1980)

6.1 Población y muestra

La población muestra del trabajo se define en los 17 empleados que laboran en la empresa Figurados y Mallas.

Capítulo II: Componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

Figurados y Mallas S.A.S., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos para la construcción, con amplia experiencia en el sector ferretero, y se destaca en el mercado por el cumplimiento y calidad de sus productos con precios altamente competitivos en el mercado.

7.1 Razón social

Razón Social: FIGURADOS Y MALLAS S.A.S

Nit: 900.654.965-3

Código CIU: 4663 Comercialización de productos para la construcción.

7.2 Objeto social

Figurados y Mallas S.A.S., tiene como objeto social la importación, exportación y transformación, compraventa distribución al detal y al por mayor de productos relacionados con la industria de la construcción y la ferretería. En el desarrollo del objeto social, podrá explotar la industria de la traficación del acero para la fabricación de mallas de alambre y procesar el hierro en todas sus formas. Por otra parte, también la compañía puede licitar con el Estado Colombiano, empresas públicas y privadas nacionales y extranjeras; la prestación de servicios tales como asesorías, capacitaciones y consultoría relacionados con la industria de la construcción y demás relacionados con el desarrollo del objeto social de la organización.

7.3 Reseña empresarial

Figurados y Mallas S.A.S., fue creada en el año 2013, como una iniciativa del señor Marcelino Mojica Veloza, y su visión de consolidar una empresa líder en el sector, con amplio sentido de pertenencia y desarrollo social.

7.4 Factores claves de constitución

La oportunidad de cubrir la demanda de empresas constructoras referente al suministro del acero, fue consolidada gracias al conocimiento y experiencia del sector constructor de su fundador.

Desde su inicio los productos insignia han sido el Hierro Figurado y Malla Electro soldada, sus materias primas son producidas en territorio nacional que cumplen con las normas técnicas y físicas que exige la legislación Colombiana, este es uno de los atributos que se tienen para generar confianza en los clientes. Las relaciones comerciales y la apertura de créditos con las empresas productoras de acero de primera calidad, ha sido un factor fundamental para ofrecer un precio competitivo en el mercado. El conocimiento del producto por parte de los asesores comerciales, se ha convertido en una política de atención y soporte al cliente.

7.5 Decisiones constitutivas

Desde su inicio Figurados y Mallas se localizó en un sector muy reconocido en el centro de la ciudad, donde se encuentran ubicadas empresas dedicadas a la comercialización de artículos y materiales para la construcción. Su naturaleza jurídica es la de una empresa creada bajo la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada debido a los incentivos y beneficios que ofrecida el Gobierno Nacional, así que se creó una organización estructurada bajo la dirección de su fundador y Gerente General para contribuir a demás con la generación de empleo.

7.6 Ubicación e instalaciones

La compañía se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá D.C, en la Calle 7 No 27 – 31 Barrió Ricaurte. Su posición Geográfica es estratégica ya que se encuentra en un sector industrial que permite la interacción con las demás empresas facilitando el suministro de materiales complementarios a los productos ofrecidos.

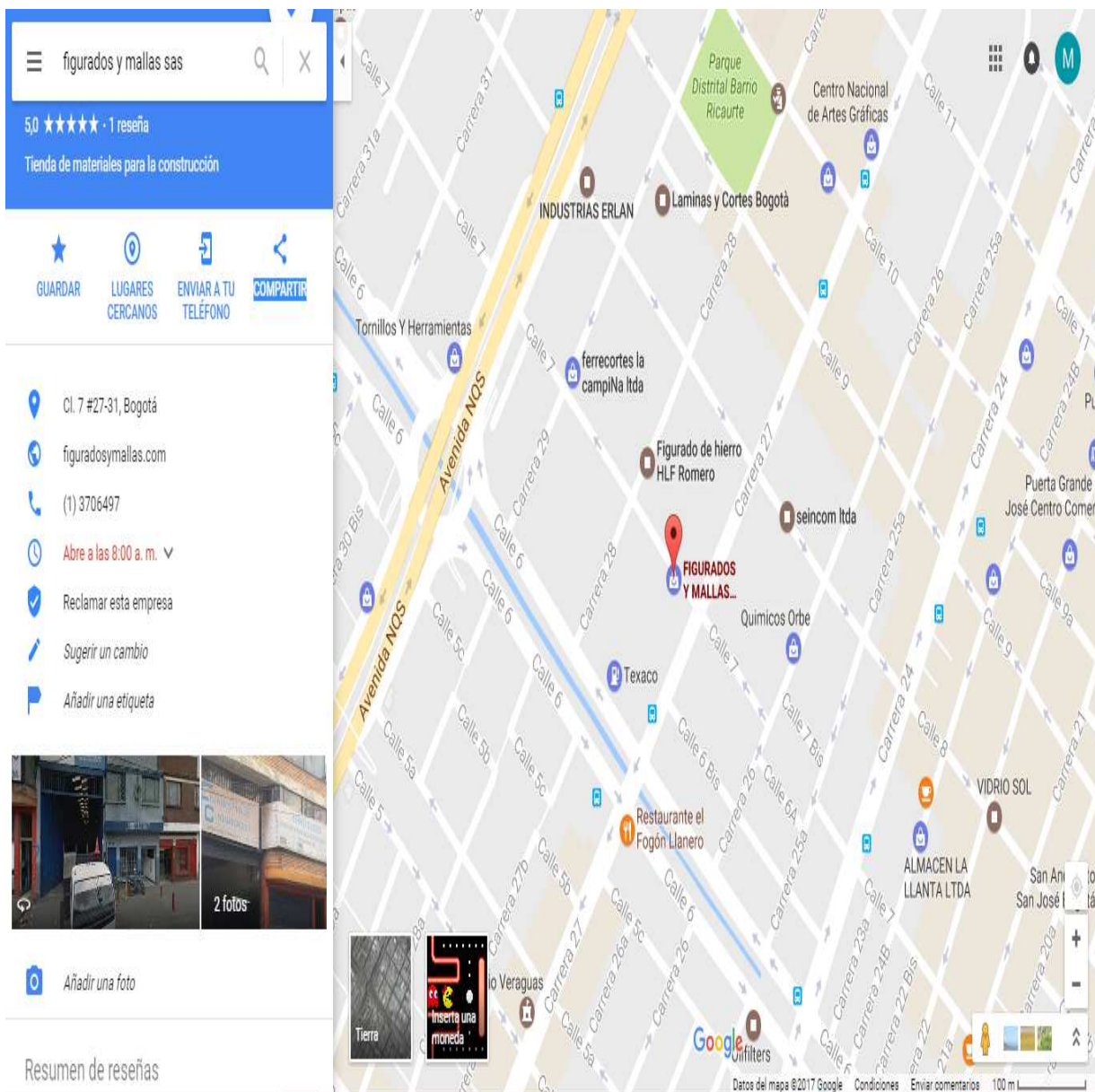


Figura 2. Ubicación de la empresa. Nota: Tomado de Google Maps

8. Gestión estratégica

Como bien se sabe la gestión estratégica es un componente indispensable para el desarrollo una empresa, allí es donde se determina y se fundamenta la ruta de la organización hacia los diferentes objetivos propuestos a futuro. En Figurados y Mallas la estrategia se tiene definida más no documentada y estructurada parcialmente, por otro lado; un porcentaje del personal desconoce los objetivos propuestos en la gestión estratégica.

Por tanto, es importante que las personas que laboran en la empresa se encuentren enfocadas en los mismos objetivos presupuestados cumpliendo la misión y visión de la empresa.

Se observan los aspectos en los que la gerencia se debe enfocar para llegar a los objetivos presupuestados y así mismo pueda tomar decisiones de una forma correcta, para cumplir con todo el plan estratégico. Adicional, es trascendental la estrategia de la empresa porque es una herramienta para dirigir y gestionar los diferentes cambios ya sean internos o externos y afrontar las fluctuaciones del mercado.

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

8.1 Análisis DOFA empresa Figurados y Mallas S.A.S.

Una de las herramientas utilizadas para este trabajo de caso es la matriz DOFA, este es un instrumento analítico que permite examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en que se encuentra.

Con este análisis se resaltan las fortalezas y las debilidades internas de la organización, se compara el negocio de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Tabla 1

Análisis DOFA empresa figurados y mallas S.A.S

	Fuerzas – F	Debilidades – D
MATRIZ DOFA	1. Alto nivel de experiencia de los operarios en el área de producción.	1. No existe una estructura organizacional definida.
	2. Capacidad de adaptabilidad con respecto a la producción para atender futuras demandas.	2. El área comercial no ejecuta planes estratégicos que aumenten la participación en el mercado
	3. Capacidad de producción almacenamiento y distribución de mercancía.	3. Carencia de indicadores que evalúen la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la empresa.
	4. Comunicación y atención personalizada con los clientes cuando requieren asesoramiento técnico.	4. No cuenta con un sistema definido para controlar los inventarios de la compañía.
	5. Óptimos tiempos de entrega de material con relación a sus competidores existentes en el mercado.	5. Falencia en manejo de sobrantes y desperdicios generados en el proceso de producción.
	6. Los productos ofertados cumplen con las normas técnicas y físicas que exige la legislación Colombiana.	6. Ineficiencia en la utilización del espacio en el área de producción.
	7. Personal calificado en todas áreas funcionales de la organización.	7. Ausencia de un plan estratégico de negocios.
Oportunidades – O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
1. Incursión en nuevos nichos de mercado.	1. Promocionar la organización como una empresa confiable con experiencia en el mercado y personal calificado.	1. Crear una estructura organizacional para diferenciar las responsabilidades y funciones de cada miembro de la empresa y la gestión del departamento de talento humano de la empresa.
2. Nuevos proyectos de vivienda e infraestructura en la ciudad.	2. Mejoramiento de procesos de producción para incrementar el despacho de material.	2. Implementar un plan de promoción y ventas para aprovechar la apertura del mercado y comprometer el área comercial para su organización y ejecución.

3. Alianzas Comerciales.	3. Afianzar las relaciones comerciales con los proveedores en busca obtener beneficios mutuos en la relación compra y venta.	3. Controlar que el material despachado corresponda a las remisiones generadas de la administración.
4. Abrir nuevos créditos con proveedores.	4. Diseñar planes estructurales para reducir costos en producción.	4. Implementar un sistema de inventarios que permita gestionar de manera general la óptima utilización de los recursos.
5. Ampliación de portafolio de productos relacionados con el sector de la construcción.	5. Generar un plan de acción del área comercial para incursionar en nuevos mercados.	5. Generar un plan de ventas para incursionar en nuevos mercados y aumentar la participación en el mismo.
6. Implementación de políticas de mejoramiento a nivel organizacional.		
Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
1. Fuerte competencia en el sector.	1. Seguimiento y atención inmediata de los requerimientos de nuestros clientes con el fin de asegurar su permanencia en la empresa.	1. Generar informes periódicos estadísticos sobre las tendencias del mercado.
2. Cambios en la normatividad y políticas de construcción.	2. Actualización constante de los precios que se manejan en el mercado y generar un estudio adecuado para la búsqueda de nuevos clientes.	2. Implementar un sistema logístico que integre todos los componentes de la cadena de abastecimiento de la compañía.
3. Ingreso de nuevas empresas importadoras con precios más bajos.	3. Buscar posibles alianzas comerciales para no salir del mercado con la llegada de grandes grupos de empresas.	
5. Competencia desleal.		
6. Cambios climáticos abruptos.		

Nota: Autoría propia

Una vez aplicada la matriz DOFA a la organización se resalta las grandes oportunidades que ésta tiene, debido principalmente al constante crecimiento de la industria de la construcción, esto puede posibilitar el acceso a nuevos mercados, porque la demanda de vivienda e infraestructura en el país son cada vez mayores; tal y como lo sustenta el Gobierno Nacional en su plan de desarrollo 2015-2018, y en el plan Colombia Repunta.

En este orden de ideas, a la compañía se presenta la oportunidad de llevar a cabo alianzas comerciales con sus proveedores y clientes, mejorando su desempeño competitivo.

A su vez las amenazas identificadas, están dadas principalmente por la fuerte competencia en el sector, y por los cambios que se puedan presentar en el marco normativo que rige el sector de la construcción en general.

La organización posee diversas fortalezas que puede resaltar, por ejemplo el capital humano, su fortaleza se presenta en los conocimientos y experiencia que posee el personal que interviene en los procesos de producción y administración; también la compañía muestra fortalezas importantes en lo relacionado con la capacidad de producción, almacenamiento de mercancías y distribución, lo anterior es consecuencia de la tecnología que utiliza para elaborar los productos más demandados, como lo son el hierro figurado y malla electro soldada.

Así mismo las instalaciones de la empresa cuentan con espacio suficiente para el bodegaje de mercancía y cuenta con los elementos necesarios para hacer las entregas a tiempo a sus clientes.

Por último, otra gran fortaleza de la empresa es el hecho de contar con excelentes proveedores los cuales suministran acero de gran calidad, que se encuentra certificado bajo la norma ICONTEC NTC 2289.

Figurados y Mallas S.A.S, presenta debilidades en el aspecto organizacional y administrativo, algunos procesos no están documentados en cuanto a su estructura organizacional, carece de indicadores que le permitan evaluar las áreas de la compañía para la toma de decisiones. En el área comercial, no se encuentran documentadas las estrategias de ventas de la organización. Otra debilidad, es la inexistencia de un sistema de inventarios, y por último la carencia de planes estratégicos de negocios para la organización.

8.2 Análisis matriz MMGO

En la siguiente grafica se identifica como se encuentra la empresa de acuerdo a los diferentes componentes propuestos por la matriz MMGO, con relación al direccionamiento estratégico, se evalúan variables de principios de planeación, sistemas y finalidades, (Misión, visión, objetivos), valores corporativos y variables estratégicas.

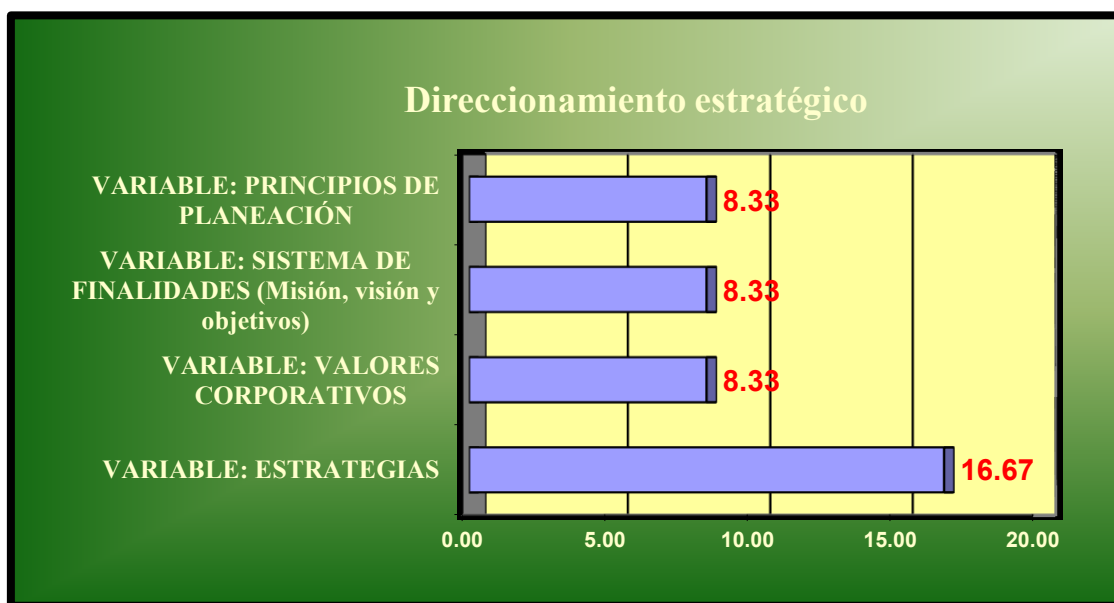


Figura 3. Informe integral MMGO Direccionamiento estratégico. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

El análisis realizado con la matriz MMGO, se evidencia que la organización se encuentra en una etapa inicial o desarrollo en cuanto a las variables evaluadas. En primera instancia, se observó el componente de principios de planeación, el cual en general se ubica en el estadio I, lo que indica que carece, o apenas están desarrollando los elementos de planeación y formulación de escenarios. La compañía no cuenta con personal para planeación, no posee indicadores para evaluar la planeación, ni con un sistema de información para el manejo de la planeación.

Por otra parte, el sistema de finalidades (Misión, visión y Objetivos) para la organización no está constituido como instrumento de trabajo, aunque éstos existen, no son integrados en el direccionamiento estratégico de la empresa, y la mayoría de los empleados los desconoce.

Los valores corporativos son otro elemento analizado, y en general presenta el mismo comportamiento que las variables anteriores, es decir para la promulgación de valores, valores como instrumento gerencial, gerencia por valores y sistema de información para valores, la organización no cuenta con éstos, o en su defecto se encuentran en etapa de desarrollo inicial.

El último elemento analizado hace referencia a las estrategias, observando puntualmente la evaluación de estrategias donde la empresa se centra principalmente en el flujo de caja y en las ventas, encontrándose en una etapa de desarrollo; las tácticas de integración con STAKEHOLDERS, se informa verbalmente y no es clara su cumplimiento; las técnicas de indicadores para medir estrategias y sistemas de información gerencial no se puede llevar a cabo, ya que no se tiene ningún tipo de indicado establecido.

8.3 Diagnóstico

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las herramientas de análisis (Matriz DOFA y Matriz MMGO) se concluye que, en cuanto a la gestión estratégica de la empresa Figurados y Mallas S.A.S, ésta se lleva de una manera muy formal, sin embargo, no se encuentra debidamente documentada. Lo anterior, puede ser el resultado del desconocimiento de la importancia de la gestión estratégica dentro de la organización por parte de los niveles gerenciales.

El control, la dirección y la toma de decisiones, se percibe de acuerdo con los análisis realizados, pero éstos no están encadenados con un plan estratégico gerencial.

8.4 Propuesta de mejora

Figurados y Mallas S.A.S., debe implementar acciones estratégicas que integren todas las áreas de la empresa involucrando a todas las personas que hacen parte de ésta, ya que por su tamaño se facilita tenerlas en cuenta, para así iniciar una evaluación, y plantear soluciones a los inconvenientes que existen en cada uno de las áreas; logrando así crear un plan de estratégico de mejoramiento continuo para la organización.

La empresa debe contar con estrategias que ayuden a cumplir los objetivos, y que le permitan, desarrollar su Misión, y lograr llegar a satisfacer los planteamientos de su Visión.

Se deben establecer un manual de políticas para tener claros los lineamientos en cuanto a la toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de la planeación de la organización.

Realizar un manual de procedimientos, para dejar por escrito los objetivos que la empresa desea conseguir en pro de su crecimiento.

Implementar manuales de descripción de funciones para cada cargo, teniendo en cuenta el área dónde desarrolla sus funciones, esto con el propósito de que el talento humano de la compañía, conozca el funcionamiento interno de la empresa y las responsabilidades en la ejecución de las actividades propuestas.

Se plantea que Figurados y Mallas S.A.S, debe diseñar estrategias de ventas, trayendo como beneficios la mejora de la rentabilidad, el incremento en la participación del mercado del sector constructor, obteniendo con ello, un mayor posicionamiento frente a la competencia. Asimismo, es relevante que la organización genere un plan de mercadeo que abarque las necesidades de la empresa, el posicionamiento de sus productos, a través de propuestas en su portafolio de servicios y que integre las necesidades de sus clientes para mayor satisfacción.

8.5 Indicadores

Los indicadores, son herramientas que permiten a la empresa medir los objetivos estratégicos planteados por la misma, para cumplir con lo planeado; también permite identificar los problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, comunicar metas y estrategias, para así tomar las acciones necesarias.

Tabla 2

Indicadores gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Capital	Rentabilidad	Utilidad neta / capital	Capacidad de la empresa.
Ventas	Eficacia	Ventas realizadas mensuales * 100% / meta de ventas / mes	Aumentar las ventas un 30%
Cartera	Eficiente	CxC * 365 / ventas a crédito	Controlar el uso de los recursos de la empresa.

Nota: Autoría propia

9. Entorno económico y competitividad

Para la organización es de vital importancia monitorear los diferentes elementos del entorno económico en el que se encuentra inmersa, utilizando diferentes metodologías que le ayuden a identificar, interpretar y analizar los diferentes cambios que se están presentando alrededor de la industria de la construcción, y en particular al sector de la comercialización de insumos de hierro figurado y mallas, según las tendencias de los consumidores y del mercado globalizado en general que la impulsan. Dado lo anterior, será posible realizar cambios para ser más competitivos y estar a la vanguardia en el mercado.

En cuanto a la competitividad, existe un gran número de teorías referentes a su significado y aplicación dentro de la empresa. Uno de los mayores exponentes teóricos es Michael Porter, para el cual “la competitividad está determinada por la productividad definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y la eficiencia productiva” (Porter, 1980). Otra definición de competitividad, nos la presenta Ivancevich, éste la define como, “la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos” (Briceño, 2016)

9.1 Diagnóstico

En esta oportunidad para realizar el diagnóstico de Figurados y Mallas S.A.S., en lo referente al entorno económico y competitividad, se realizó en primer lugar un análisis de los principales indicadores económicos, que como lo son TRM, PIB, tasa de desempleo, IPC, DTF y precio del petróleo; por otra parte, se utilizó las matrices MMGO, PESTEL, MEFE, MPC, cinco fuerzas de Porter y la estrategia del océano azul.

9.1.1 Análisis de indicadores económicos.

Tabla 3

Indicadores económicos

INDICADOR	2014	2015	2016	PROYECCIÓN 2017
TRM	\$ 2.392	\$ 3.150	\$ 3.000	\$ 2.855
PIB	4,60%	3,10%	1,90%	2,90%
DESEMPLEO	9,10%	8,90%	9,20%	9,40%
IPC	3,66%	6,77%	5,75%	4,10%
DTF	4,07%	4,58%	6,78%	7,12%
PETROLEO WTI	USD 59,45	USD 39,55	USD 43,40	USD 52,84

Nota: Autoría propia

La tasa representativa del mercado TRM es uno de los principales indicadores que influyen en el entorno económico de Figurados y Mallas S.A.S., para el año 2017 las proyecciones la ubican el precio del dólar por debajo de los dos mil novecientos pesos (\$2.900), valor que tiene un impacto directo al momento de adquirir materia prima, ya que estas negociaciones se hacen teniendo en cuenta los valores internacionales del hierro, el cual está dado en dólares, en consecuencia este valor fijará el precio en el mercado, y por consiguiente el de los productos fabricados por la empresa, cualquier variación producirá un incremento o reducción en el precio a los productos.

El Producto Interno Bruto PIB, para este año muestra una tendencia positiva, especialmente, un crecimiento en el sector de la construcción, identificando la oportunidad de participar más en este mercado, aprovechando la coyuntura de las políticas de este sector en general.

En cuanto al valor de la mano de obra, se cree que la compañía, podrá conseguir mano de obra a un costo estable y sin mayores variaciones; lo anterior obedece al comportamiento del indicador de desempleo o desocupación o en los tres últimos años.

Por otra parte, el Índice de Precios al Consumidor IPC, se proyecta por debajo del 5%, lo cual da a la empresa una tranquilidad, debido a que el poder adquisitivo de la población se mantendrá relativamente estable y éstos podrán demandar los productos que vende la compañía.

El impacto de la DTF, tiene una relación directa al momento de necesitar capital externo para las operaciones de la empresa, lo cual disminuirá la rentabilidad de las operaciones por el incremento de las tasas interés. El valor del barril de petróleo, puede dinamizar la economía Colombiana y contribuir al aumento de la demanda de materiales para la construcción beneficiando en la empresa.

En general, el impacto para el año 2017 de los diferentes indicadores, muestra un panorama positivo para la entidad, donde se presentarán oportunidades de crecimiento y el posible aumento de rentabilidad.

9.1.2 Análisis sectorial.

Figurados y Mallas S.A.S., tiene como actividad económica la comercialización de productos para la construcción, pertenece al sector secundario de la economía. La fabricación y comercialización de productos como las barras corrugadas, hierro figurado y malla electro soldada, son los principales productos producidos por la empresa.

Participación de la industria en el PIB: El sector del acero representa el 14% del PIB industrial nacional y el 2,5% del PIB es generado por el subsector de las estructuras metálicas.

Participación de la industria en la generación de empleo: En cuanto a empleo, la metalmecánica genera 94.930 puestos de trabajo, de los cuales 16.300 son solo de estructuras metálicas, 37.000 si se le suman las materias primas, lo que significa que el sector tiene el 17% de los 94.300 empleos y el 2% del total del sector industrial.

Proyecciones de crecimiento del sector: Según las últimas proyecciones del Ministerio de Hacienda, presentadas en el plan Colombia, repunta; se espera que en los próximos 18 meses se haga una inversión de 9,2 Billones de pesos, los cuales serán invertidos principalmente en infraestructura destacando el crecimiento de las obras civiles en un 8% con respecto al año anterior, y con relación al sector de la construcción se espera un crecimiento de 3.9%. Lo señalado, ayuda a identificar las grandes oportunidades que se presentan en el sector, al cual nuestra compañía pertenece y donde ésta puede crecer.

Materias primas para el sector: En términos generales y según cifras de la Cámara Colombiana del Acero (CAMACERO), el mercado nacional logra autoabastecer el 45% de la

demanda, el 55% restante es importado de países como China (234.760 ton), Japón (383.804 ton), Brasil (341.899 ton), España (57.655 ton), entre otros.

Por otra parte, según el periódico El Tiempo el comportamiento de los precios en el sector: Hasta el año 2013, el acero tuvo precios estables y sin sobresaltos, pero el alza en el precio del dólar ha disparado su costo. Por ejemplo, el kilogramo de acero corrugado figurado ha tenido un aumento de más de \$600, y en el caso de la malla electro soldada, la unidad (6 x 2,35) sufrió en el último año un incremento de casi 38 mil pesos; cifras similares se encuentran en elementos como alambre negro y barra corrugada. (Tiempo, 2017)

Competencia: “En este sector logramos identificar dos clases de competencias, por una parte están las empresas como FERRASA, G y J Ferreterías, Colmena Conduit, que se llevan la mayor participación del mercado por su gran tamaño y presencia a nivel nacional, por otra parte están las medias y pequeñas empresas ubicadas en Bogotá, el cual es el principal campo de acción de la compañía.” (Logística, 2016)

9.1.3 Matriz MMGO.

En la siguiente gráfica se identifica la situación de la empresa de acuerdo a los diferentes componentes propuestos por la MMGO, con relación al entorno económico, realizando el análisis de entorno global, el entorno país, el entorno sectorial y regional, el entorno cercano o próximo, las cadenas productivas y clúster, la magnitud de comportamiento de mercado, la competencia en organizaciones similares, el producto o servicio ofrecido, el precio y tarifa.

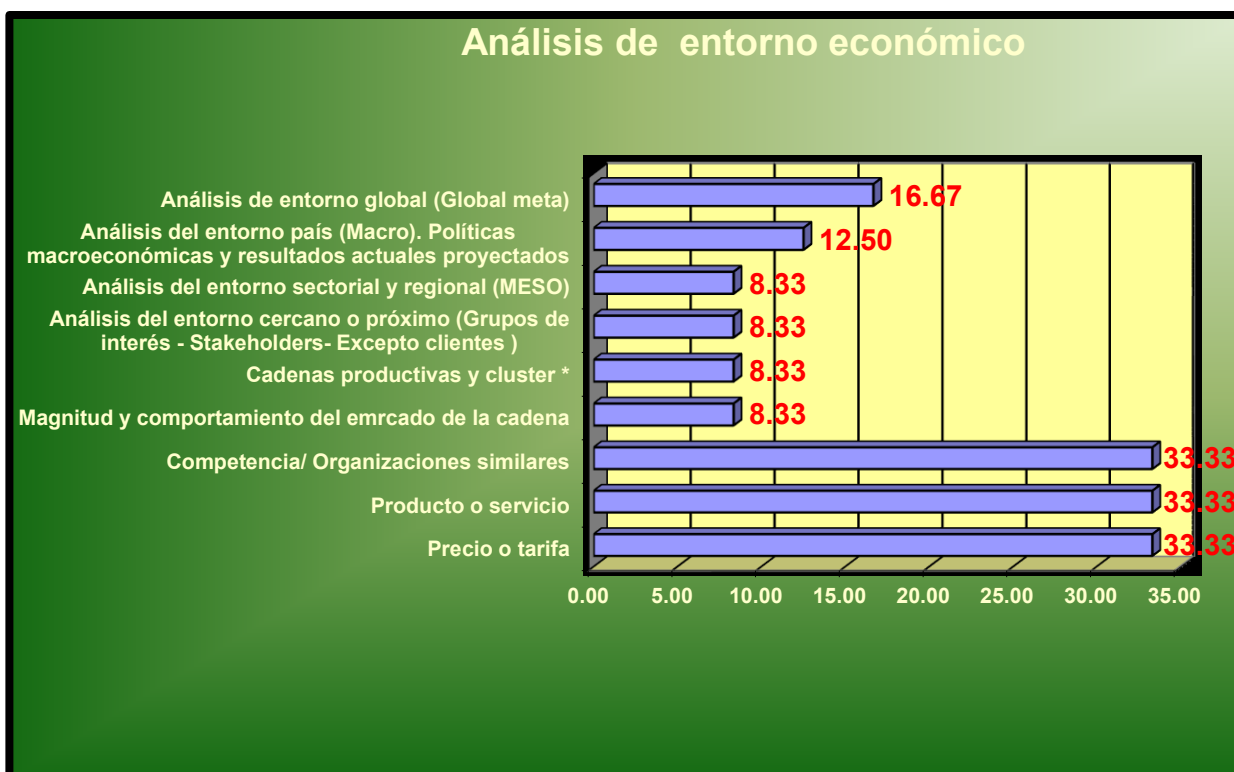


Figura 4. Entorno económico MMGO análisis de entorno económico. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Al aplicar la herramienta MMGO en el entorno económico de la empresa, se observa que los resultados la sitúan en una etapa inicial de desarrollo, donde se conoce los conceptos para realizar un análisis del entorno económico, pero no los tiene en cuenta o los aplica de una manera inapropiada. El resultado de la matriz, nos indica que Figurados y Mallas S.A.S, no consulta información especializada, ni tiene en cuenta las tendencias mundiales del entorno para realizar planes de largo plazo.

En cuanto a la variable del entorno del país, Macro políticas, macroeconómicas y resultados actuales y proyectados, la compañía, no utiliza una metodología definida para el análisis del entorno Macro, ya que, en la evaluación de los diferentes ítems, ésta se sitúa en una etapa de desarrollo o en una etapa inicial, en el cual no se tienen en cuenta los conceptos básicos de las políticas económicas y ambientales del gobierno, para identificar oportunidades y amenazas para la organización.

Por otra parte, no se evidencia que se tengan en cuenta las tendencias de las variables económicas como PIB, tasa de cambio inflación o tasa de desempleo para diseñar estrategias que ayuden a los procesos administrativos de la entidad.

Otra variable, evaluada con la herramienta MMGO, es el análisis del entorno cercano, próximo en esa variable. Figurados y Mallas S.A.S., se encuentra en el estado de inicio, en el cual no se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de objetivo, accionistas, proveedores, gobierno y comunidad, dentro de los ejercicios del direccionamiento estratégico; ya que no se consulta información sobre un entorno cercano, o sí se hace, apenas está en proceso de desarrollo, más no queda constancia sobre éste.

En cuanto a las magnitudes, el comportamiento del mercado de la cadena, no se tiene conocimiento sobre la información del mercado, se desconocen características de tendencias, tamaños, estructuras, ritmos de crecimiento de la cadena productiva y en el cual se compete.

Para la variable competencia organizaciones similares, el manejo de datos información sobre la competencia, la compañía conoce de manera informal las características de las organizaciones similares que compiten con ella. Producto y servicio, conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios, en esta variable la empresa conoce de manera formal datos estudios y los atributos de algunos de los productos que compiten directamente en cuanto a precios y tarifas, y se determinan estrategias con el conocimiento del gerente.

En general, uno de los principales problemas que puede presentar la empresa al no tener en cuenta el entorno económico donde desarrolla su actividad económica, es la falta de lineamientos que pueden darse en sus diversos procesos, y por consiguiente no ser competitiva en el sector; esto generaría pérdida de participación en el mercado, costos elevados en los procesos de producción, obsolescencia en los procesos que desarrolla, entre otros. Cambios significativos en indicadores económicos, pueden afectar de una manera negativa si no se cuentan con las estrategias adecuadas para mitigar el impacto de las variaciones sobre la operación de la compañía.

Figurados y Mallas S.A.S., tiene una gran potencialidad en el mercado, ya que se encuentra en el sector de la construcción que, actualmente en Colombia, es uno de los sectores que presenta un mayor crecimiento, a consecuencia de la gran demanda de proyectos de infraestructura y vivienda en general; dado lo anterior la empresa tiene una gran potencialidad de crecer.

Las principales recomendaciones que se hacen en cuanto al análisis del entorno económico son las siguientes: consultar información especializada del entorno global; utilizar metodologías claras para analizar las tendencias de los planes a largo plazo del gobierno, para identificar oportunidades y amenazas que afectan a la organización; desarrollar metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno, para que esos análisis le permitan identificar oportunidades, amenazas del entorno y aplicarlas en el direccionamiento estratégico; desarrollar acciones claras para el análisis comportamiento de las variables económicas, como el producto interno bruto, tasa de cambio, inflación, tasa de desempleo, las cuales deben ser revisadas periódicamente para ajustar las estrategias de la compañía; identificar las variables económicas y políticas ambientales y del gobierno, que generan un impacto sobre el negocio de la empresa; consultar información sobre el entorno cercano, próximo, donde se estudie de manera periódica y se establezcan herramientas precisas para que la organización cumpla con los intereses y expectativas de los grupos de interés para poder satisfacerlos; generar acciones que conlleven al conocimiento de una manera formal de las características, tendencias y tamaño de la estructura de los ritmos de crecimiento de la cadena productiva o cluster en la cual funciona la compañía e incorporarlos al planeamiento estratégico; monitorear los datos de la información sobre la competencia, en el cual se manejen bases de datos de una manera ordenada y documentada sobre las características de las organizaciones similares con las que se compite en el mercado; documentar y publicar los atributos de los niveles de calidad de los productos y servicios prestados por la compañía; determinar estrategias para la fijación de precios y tarifas con un conocimiento claro de los marcos legales y los costos y gastos, y los márgenes de precios de la competencia - organizaciones similares.

9.1.4 Matriz pestel.

El análisis Pestel, describe el impacto de factores del entorno que podrían afectar a la empresa, específicamente, se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales.

Tabla 4

Matriz PESTEL

P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
Grandes inversiones en la construcción de nuevas carreteras.	Las altas tasas bancarias de interés, para obtener préstamos de vivienda.	Recorte de subsidios.	La aparición de nuevos productos, servicios, técnicas entre otras en el mercado.	Normas ambientales.	Formación y perfección para todos los colaboradores de la empresa en cuanto a las normativas exigidas.
Proyectos como "Mi casa Ya" impulsados por el gobierno.	La inestabilidad cambiaria.	Afecta por la reducción del gasto social, posiblemente e más impuestos.	Constantemente surgen nuevos e innovadores materiales para la construcción.	Costos ambientales o de licencias ambientales.	Comités de prevención de accidentes.
Cambio en Políticas del sector por parte del estado por cambio gobierno (Cambio de presidente y senado año 2018)	Los indicadores económicos donde se puede llegar a determinar el crecimiento y oportunidad de la empresa en el sector de la construcción, los cuales para el 2017 muestra grandes oportunidades y rentabilidad para el	La expectativa de un acuerdo de paz con las FARC (e incluso durante el reciente cese unilateral del fuego) algunas regiones de Colombia siguen siendo inaccesibles.		Agotamiento de los recursos naturales no renovables.	Higiene industrial, Equipos de protección personal, riesgos diversos.

	negocio.				
	Mayor dinamismo en la industria.			Catástrofes naturales.	
	Se espera que el precio del dólar se mantenga o baje ya que esto afecta para la compra de materia prima.			Nuevos servicios con enfoque ambiental.	

Nota: Autoría propia

En el análisis practicado a la empresa Figurados y Mallas S.A.S., la matriz, muestra que los factores Políticos en el sector, impacta de una manera positiva, debido a que en la actualidad existen una gran cantidad de proyectos que impulsan al sector de la construcción, los cuales están en mercados en el plan nacional de desarrollo 2015-2018, donde principalmente se llevan a cabo inversiones, referentes, a infraestructura vial y vivienda.

En cuanto a los factores económicos se puede llegar a determinar el crecimiento y oportunidad de la organización en el sector de la construcción, los cuales para el 2017, muestran grandes oportunidades y rentabilidad para el negocio; por otra parte en lo relacionado a la TRM y tasas de interés, pueden afectar a la demanda si estas se incrementan.

Para los factores sociales, la empresa no presenta mayores amenazas, ya que este entorno se encuentra estable, debido en mayor parte a los procesos de paz que se adelantan en el país; procesos que conllevan a generar inversión por parte del estado, convirtiéndose en una oportunidad para acceder a nuevos mercados por parte de la compañía.

En lo referente a los factores tecnológicos, Figurados y Mallas S.A.S, cuenta con maquinaria que se encuentra a la vanguardia de la tecnología utilizada en el área de la producción de hierro figurado y malla electro soldada, las posibles amenazas que se pueden presentar en este campo es la aparición de nuevas técnicas y nuevos productos para la construcción, que desplacen a los que existen en la actualidad.

Los factores ecológicos, impactarían si se restringen las áreas para construir, por normas ambientales, y si se llegasen a restringir el uso de algunas materias primas, la producción de hierro o su explotación en general; y en última instancia los factores legales constituyen una área en la cual se debe prestar mucha atención, ya que en el país existe una gran cantidad de normatividad legal, la cual se debe cumplir a cabalidad para no estar expuesto a sanciones de tipo económico y operativo por parte de la compañía.

9.1.5 Matriz MEFE.

Tabla 5

Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Incurción en nuevos nichos de mercado.	0,08	4	0,32
2. Nuevos proyectos de vivienda e infraestructura en la ciudad.	0,06	2	0,12
3. Alianzas Comerciales.	0,09	4	0,36
4. Abrir nuevos créditos con proveedores.	0,1	2	0,2
5. Ampliación de portafolio de productos relacionados con el sector de la construcción.	0,1	4	0,4
6. Desarrollo social del país (generación de subsidios por parte del gobierno)	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
1. Fuerte competencia en el sector.	0,09	4	0,36
2. Cambios en la normatividad y políticas de construcción.	0,09	4	0,36
3. Ingreso de nuevas empresas importadoras con precios más bajos.	0,09	4	0,36
4. Inestabilidad en el precio de las divisas.	0,06	2	0,12
5. Competencia desleal.	0,06	2	0,12
6. Cambios climáticos abruptos.	0,09	4	0,36
Valor Ponderado empresa	3,5		

Nota: Autoría propia

La matriz de evaluación de factores externos MEFE, nos arroja un valor ponderado para la empresa de 3.5, se puede traducir, en que la organización compite en un sector de la industria atractivo y cuenta con oportunidades externas para potencializar su capacidad de producción.

9.1.6 Matriz MPC.

Tabla 6

Matriz MPC

		Ferretería Andrés Martínez		Ferreluge		Ferremetalicas	
		4		3,1		3	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Competitividad en precios	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Posición financiera	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Red de distribución	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Especialización en el sector	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Proveedores	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4

Nota: Autoría propia

En la matriz de perfil competitivo MPC, se logra identificar, de acuerdo a las variables evaluadas, las fortalezas y debilidades competitivas de las empresas que rivalizan en el mercado con la organización, obteniendo como resultado que la competencia más fuerte es la ejercida por la Ferretería Andrés Martínez, la cual lidera en los siete factores de éxito evaluados; por ende Figurados y Mallas S.A.S., debe fortalecerse con acciones estratégicas que abarquen los factores de éxito planteados en la matriz, conllevando a la empresa a ser competitiva en el mercado.

9.1.7 Cinco fuerzas de Porter.

Tabla 7

Cinco fuerzas de PORTER

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
<p>En este sector se presente una fuerte competencia ya que existe un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de productos para la construcción. El mercado está dividido por las grandes cadenas de tiendas multinacionales que comercializan los productos a nivel nacional e internacional como lo son el grupo Sodimac Corona (Home Center), Easy del grupo Cencosud, G y J Ferreterías, Almaza entre otras. En particular en el campo de acción de la empresa objeto de este ejercicio la competencia directa se centra con las Ferreterías Andrés Martínez, Ferre metálicas y Ferreluge, la rivalidad en este caso se da cuanto a la</p>	<p>En la actualidad este sector se encuentra abierto a la entrada de nuevos competidores, debido principalmente a que es un sector muy atractivo para la inversión ya que este presenta una dinámica constante de crecimiento durante los últimos años y ha sido uno de los pilares de la economía del País donde las proyecciones del gobierno muestran que esta tendencia se mantendrá. Por otra parte con las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional en cuanto al impulso y beneficios para crear nuevas empresas con exenciones tributarias hasta por 10 años y ayudas económicas generan la inminente entrada de nuevos</p>	<p>Para el sector específico en el que se encontramos la organización con la implementación de nuevas formas de construir no se hace evidente la entrada de productos sustitutos.</p>	<p>Estos básicamente buscan obtener buena calidad y precio sobre los productos a comprar con una disponibilidad casi inmediata y con la posibilidad que se les entregue los materiales en las obras. Cubriendo estas necesidades de los compradores en parte se tendrán satisfechos, teniendo en cuenta que estos tienen una gran cantidad de proveedores para escoger.</p>	<p>Al estar concentrado el suministro de las materias primas en tres empresas (Sidenal, Paz del Rio y Diaco) están controlan las negociaciones del mercado en cuanto a precios disponibilidad y calidad de los materiales. Las relaciones comerciales con estos son importantes a lograr descuentos y crédito.</p>

fijación de precios de los artículos en el mercado y la lucha por atraer a nuevos consumidores, tiempos de entrega de los productos, servicio post venta y calidad de la materias primas de los productos, especialización venta directa al cliente final(Constructoras)	competidores al sector.			
--	-------------------------	--	--	--

Nota: Autoría propia

Al realizar el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se evidencia gran oportunidad de mejora en las diferentes variables que se evalúan en este estudio, los resultados del ejercicio constituyen una base muy importante al momento de generar estrategias, que ayuden a la gerencia a tomar decisiones para mejorar la competitividad, impulsar el crecimiento de la organización, entre otras.

Al realizar el ítem rivalidad entre competidores, se logra enmarcar cuales son los competidores que existen en el mercado, determinando su tamaño, su posicionamiento a nivel nacional e internacional, su ubicación geográfica, sus redes de distribución; en este sentido la principal competencia de Figurados y Mallas S.A.S., se centra con las Ferreterías Andrés Martínez, Ferre Metálicas y Ferreluge,

La rivalidad en este caso, se da en cuanto a la fijación de precios de los artículos en el mercado, la lucha por atraer a nuevos consumidores, tiempos de entrega de los productos, servicio post venta y calidad de la materias primas de los productos; en relación al análisis de la entrada de nuevos competidores se concluye que para este sector de la industria el mercado se encuentra abierto a la entrada de nuevos competidores, atraído principalmente por las tendencias de crecimiento que este sector reflejan en los últimos años, y las proyecciones de inversión en el área de la construcción en general en el país, impulsados principalmente por la inversión del estado en infraestructura.

Otro aliciente para que entren nuevos competidores al mercado son las políticas de flexibilización e incentivos otorgados por el nación en lo referente a la creación de nuevas

empresas; la amenaza de bienes sustitutos en este sector en particular no presenta una gran amenaza en relación a los productos como el hierro figurado y la malla electro soldada; el poder de negociación con los compradores se enmarca en satisfacer sus necesidades en cuanto a calidad, disponibilidad y precio de los bienes ofertados por la organización.

Por último, el poder de negociación con los proveedores se concentra en el suministro de las materias primas, centralizado en tres empresas que controlan el mercado nacional y son estos los que fijan precios y establecen disponibilidad y calidad de los materiales.

9.1.8 Estrategia océano azul.

Es muy importante resaltar del libro la “Estrategia del océano azul”, la parte donde el autor hace la similitud de las competencias en la industria, indicando que hay dos tipos de océano; uno que es el océano rojo, el cual representa las industrias que existe en la actualidad, son aceptadas en el mercado, sus lineamientos y estrategias se encuentran completamente definidos, son industrias con fuerte competencia, pisan fuerte en el mercado, forman parte de los grandes negocios a nivel mundial, y el océano azul representa las ideas de negocio que se encuentran en marcha hoy en día, pero que aún son desconocidas en el mercado, son industrias que hasta el momento se están conformando y tienen en el mercado fuertes áreas para ser explotadas, tienen oportunidades de crecimiento a largo plazo, varias industrias catalogadas dentro del océano azul, son industrias que surgen a raíz de océanos rojos para expandir el negocio ya existente, esto lo hacen, con el fin de que la competencia se torne notable, ya que las reglas del juego aún no se han sido determinadas.

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne del libro “Estrategia del océano azul”, la empresa Figurados y Mallas S.A.S., se encuentra dentro del grupo de las industrias del océano azul, ya que es una empresa que puede ser fuerte competencia en el mercado, así mismo explorar nuevos campos de negocio para expandirse en el país, explorando sectores alternativos, comercializando diferentes productos y ofreciendo un portafolio de servicio más amplio a sus diferentes clientes, teniendo en cuenta la necesidad que ellos tienen.

Figurados y Mallas S.A.S., es una empresa que puede innovar en el mercado y crear grandes expectativas frente a sus rivales más grandes, puede ser una compañía competitiva, lográndolo

por medio de publicidad, precios, servicio al cliente, tiempos de entrega, entre otros servicios que generarían un plus a lo que ya se tiene hoy en día.

Todo esto se lograría realizando un estudio en las estrategias que se manejan en las empresas competencia del sector, en el precio y rendimiento, en el servicio que se brinda a los clientes y demás variables que se podrían tener en cuenta.

9.2 Propuestas de mejora

Tabla 8

Propuesta de mejora entorno económico

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	INDICADOR
Lograr eficiencia y competitividad en cuanto a los cambios que se puedan presentar en el entorno económico del sector donde la empresa desarrolla su objeto social.	Monitorear mensualmente los principales indicadores económicos; Diseñar acciones que le permitan a la organización participar en las oportunidades de negocios del sector de la construcción ; Establecer metas de crecimiento con relación a los principales indicadores económicos.	Gerencia, Administración, Departamento Contabilidad Consultor Especialista En Gerencia de Empresas	Establecer las fuentes de información como lo son; banco de la república, DANE, Camacero, Camacol; Registrar mensualmente las cifras de los indicadores más relevantes para la compañía; Analizar el impacto que puedan tener las variaciones de los indicadores dentro del entorno en el cual se desenvuelve la empresa; Toma decisiones con los resultados analizados	4 semanas	Participación en el mercado.
Aumentar la rentabilidad	Generación de planes de ventas con sus respectivos presupuestos ; Realizar alianzas	Gerencia,	Recolección de gastos, costos y ventas para generar presupuestos de acuerdo a los requerimientos de la junta directiva, la	4 semanas	Cumplimiento

de la organización	estratégicas con proveedores y clientes con metas claras bien definidas; Lograr la mayor eficiencia en los procesos de producción de la organización .	Administración, Departamento Comercial Consultor Especialista En Gerencia de Empresas	rentabilidad y % de crecimiento esperado; Programar reuniones con clientes y proveedores, para buscar mejores negociaciones que ayuden a aumentar la rentabilidad de la organización; Evaluar los procedimientos productivos y logísticos de la organización buscando minimizar costos inoficiosos en estos procesos.		to Presupuestal
Promocionar la empresa como una compañía líder en la fabricación de mallas electro soldada y en la figuración de hierro de la mejor calidad.	Realizar campañas publicitarias donde se promoció n los productos que comercializa la empresa, destacando la calidad de la materia prima y el compromiso de entregas puntuales.	Gerencia, Administración, Departamento Comercial Consultor Especialista En Gerencia de Empresas	Identificar los nichos de mercado donde se publicitará la compañía; Generar la propuesta de campaña publicitaria acorde al sector, resaltando las fortalezas y calidad de los productos de la compañía.	3 semanas	Crecimiento de Rentabilidad

Nota: Autoría propia

9.3 Indicadores

Los indicadores, son herramientas que permiten a la empresa medir los objetivos estratégicos planteados por la misma, para cumplir con lo planeado; también permite identificar los problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, comunicar metas y estrategias, para así tomar las acciones necesarias.

Tabla 9

Indicadores entorno económico

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Participación en el mercado.	Mide la participación de la empresa en la demanda del sector.	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{ventas totales del sector}} * 100$	Aumentar la participación en el mercado en 1% anual.
Cumplimiento presupuestal	Mide el % de cumplimiento de los diferentes presupuestos con las cifras ejecutadas realmente.	$\frac{\text{Valor ejecutado}}{\text{valor presupuestado}} * 100$	Cumplimiento mayor al 95% de lo presupuestado.
Crecimiento de rentabilidad	Mide el % de cumplimiento del crecimiento esperado de la organización en determinado periodo de tiempo.	$\frac{\text{Crecimiento real}}{\text{Crecimiento presupuestado}} * 100$	Crecimiento en 50%.

Nota: Autoría propia

10. Gestión del talento humano

La gestión de talento humano es un área que tiene gran predominio en las empresas, incide directamente en las diferentes áreas como estructura organizacional, mejora en la productividad y toma de decisiones. También permite que se optimice las habilidades de las personas que forman parte de la compañía.

Según Chiavenato la gestión del talento humano “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato, 2002)

Para una empresa es muy importante la gestión del talento humano, ya que desde este departamento es donde se selecciona el personal que va realizar cada una de las actividades de la empresa, teniendo en cuenta las diferentes funciones de los cargos que se encuentren creados; llevando a cabo la descripción de los procesos que se deben realizar.

También se realizan diferentes procedimientos que deben existir en la compañía para llevar a cabo cada actividad realizada día a día, esto permite que los socios y trabajadores se encuentren a gusto no solo con sus actividades laborales; sino también con actividades extra laborales, la calidad de vida, los diferentes beneficios y compensaciones.

10.1 Diagnóstico

En la empresa Figurados y Mallas se observa que la gestión del talento humano no se encuentra como tal ya que es una empresa que se encuentra en nivel inicial o desarrollo, tampoco hay una persona que esté nombrada para este cargo y esté pendiente de la mayoría de estos procesos como lo son los descriptivos, procedimientos, funciones, nivel de cargos, estructura de la empresa, organigrama y demás funciones que se tienen en este cargo, como también lo son las actividades extra laborales, pausas activas, actividades de fechas especiales, conmemoración en los cumpleaños, en los aniversarios de las estadía en la empresa y demás.

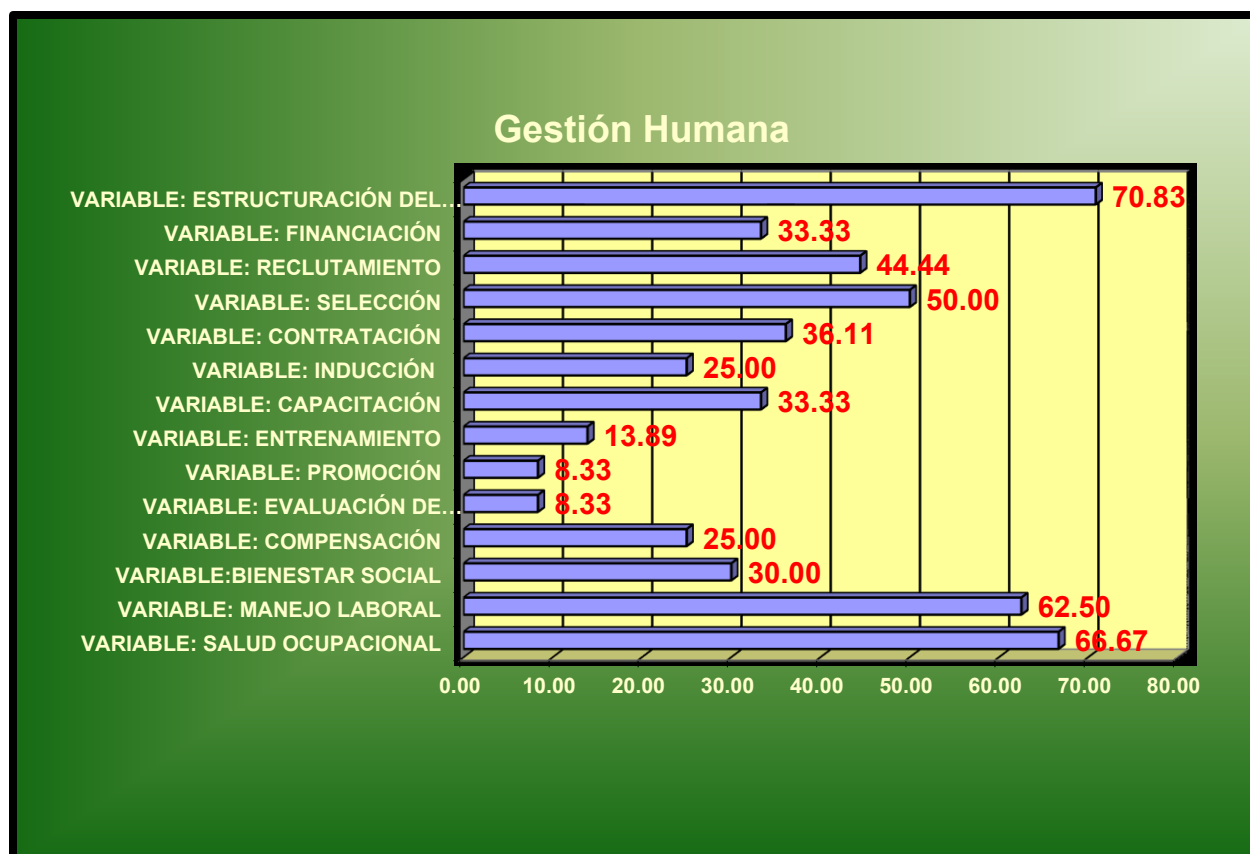


Figura 5. Gestión humana MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

La evaluación realizada al área de Gestión Humana de la empresa Figurados y Mallas S.A.S tomando como base la Matriz MMGO de la universidad EAN, indica el panorama actual en el que se encuentran los procesos y acciones que orientan la evolución y desarrollo social y personal de los vinculados a la compañía.

El análisis de la variable de estructuración del plan de Gestión Humana indica que la misión y visión de las estrategias del departamento de recursos humanos se encuentra ajustado a algunas áreas de la empresa, su ejecución e implementación se encuentran en una etapa de desarrollo y está integrado parcialmente en todas las divisiones.

También el resultado de la variable de Reclutamiento revela que la documentación de las fuentes de donde se obtiene el personal, los procedimientos para el registro de información de los empleados y los mecanismos para evaluar y mejorar los procedimientos existentes; se llevan a cabo de una manera informal en la compañía y los mecanismos utilizados están en proceso de desarrollo.

A su vez el módulo de Gestión humana adaptado de la Matriz MMGO de la universidad EAN, evalúa variables como selección, contratación, inducción y capacitación del personal; que dejan en consideración los procesos utilizados para entrevistas, verificación de antecedentes, prioridades y criterios de selección del personal para determinar los nuevos cargos a ocupar en la compañía. Además, se evalúan las políticas y modelos de contratación, al igual que los mecanismos, criterios y programas de inducción y capacitación del personal.

En relación con lo expuesto anteriormente la compañía se encuentra en un proceso de desarrollo, al poner en práctica los procedimientos para contratación de personal, a que en la mayoría de los casos se hace de manera informal o sin tener en cuenta las políticas para realizar las nuevas incorporaciones.

De igual manera se evidencia que Figurados y Mallas S.A.S trabaja en la inducción y capacitación de sus integrantes por medio de asesores externos y algunas veces en colaboración con la aseguradora de riesgos profesionales que presta sus servicios en la compañía.

Así mismo en el desarrollo de la matriz MMGO variables como evaluación de desempeño, compensación, bienestar social, manejo laboral y salud ocupacional se encuentran en ejecución de una manera formal, pero no en todas las áreas de la compañía.

En el caso de la evaluación de desempeño y valoración de méritos no se utiliza un sistema con objetivos claros que revele las necesidades de los empleados. Sobre las compensaciones, criterios, equidad y sistemas de pago la compañía se cuenta con un sistema más desarrollado ya que dichos aspectos se relacionan directamente con la capacidad de producción que proporciona cada persona que labora en la compañía.

Es necesario recalcar que Figurados y Mallas S.A.S no cuenta con indicadores de gestión que determinen la escala salarial frente a la industria.

Por otra parte, se evalúan las variables de Bienestar Social, manejo laboral y salud ocupacional que en su descripción dejan al descubierto que, no existen programas de bienestar social; aun así, se evidencia que existe un ambiente de colaboración y buena voluntad para desarrollar las actividades especialmente en el área de producción.

En cuanto al manejo laboral la compañía está realizando grandes esfuerzos para que el reglamento interno de trabajo se deje de utilizar de una manera parcial en todas las áreas funcionales de la empresa.

Para finalizar la variable de Salud Ocupacional referente a programas de mejoramiento de condiciones vida, prevención de la salud y medidas de protección para el personal operativo funcionan de manera acertada. Esto debido en gran medida a que la legislación Colombiana reitera el compromiso que deben tener las empresas para el cuidado de la salud de sus colaboradores y la importancia que deriva directamente en los niveles de productividad de cada empleado.

10.2 Propuesta de mejora

De acuerdo con el análisis realizado por medio de la Matriz MMGO al módulo de Gestión Humana para Figurados y Mallas S.A.S se plantean las siguientes propuestas de mejora, encaminadas al fortalecimiento de las variables presentan un menor desarrollo. Con el fin de incrementar los niveles de productividad del personal al igual que su nivel de satisfacción con la compañía.

Tabla 10

Propuesta de mejora gestión del talento humano

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	INDICADOR
Diseñar un plan de capacitación que permita en 1 año aumentar el 40 % en la productividad.	Generar planes de capacitación que involucren a todos los empleados. Implementar el plan de capacitación Evaluación del plan de capacitación	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros.	Capacitación en normas de seguridad industrial para la cual se involucrará la ARL a la que la empresa se encuentra afiliada.	2 semanas	Participación
Diseñar	Partiendo de la jerarquización de la organización formalizar los manuales de	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de	Identificar los procesos de cada operación y su responsable. Identificar la responsabilidad		

manual de funciones con el fin de optimizar los tiempos de producción.	funciones de los diferentes cargos. Evaluación de perfiles para asignación de responsabilidades.	computo Papelería Informes contables y financieros.	del empleado en cada actividad. Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades. Establecer controles para una adecuada ejecución de cada actividad. Documentar los resultados y generar el manual.	5 semanas	Cumplimiento
Mejorar el bienestar del recurso humano de la organización.	Analizar cuáles son las principales necesidades insatisfechas de los empleados de la organización. Generar en conjunto con las cajas de compensación brigadas para promocionar planes de vivienda, educación, recreación y crédito.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros.	Realizar encuestas para identificar las necesidades de los empleados. Dar a conocer los beneficios y planes que brinda la caja de compensación de la organización.	3 semanas	Desarrollo Social

Nota: Autoría propia

10.3 Indicadores

Los indicadores, son herramientas que permiten a la empresa medir los objetivos estratégicos planteados por la misma, para cumplir con lo planeado; también permite identificar los

problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, comunicar metas y estrategias, para así tomar las acciones necesarias.

Tabla 11

Indicadores gestión del talento humano

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Participación	Medir las personas que asisten a las formaciones que realiza la empresa para el desarrollo de sus funciones.	$\text{Asistencia} = \frac{\text{Número de personas convocadas}}{\text{Número de personas efectivamente asistieron al curso}} * 100$	Incentivar en un 90% las formaciones realizadas por la empresa.
Cumplimiento	Medir el cumplimiento de las actividades de bienestar programadas para los empleados.	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100$	Aumentar el bienestar de los empleados el 100% para que se sientan a gusto.
Rotación de Personal	Medir el grado de permanencia de los trabajadores en la empresa.	$\frac{\text{Número de personas retiradas}}{\text{Número total de empleados}} * 100$	Rotación menor de 5 %

Nota: Autoría propia

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido progresando durante los últimos años y actualmente es un tema de gran importancia, ya que las compañías tienen un compromiso social, ambiental y económico con el medio que los rodea. Según (Restrepo, 2013) la RSE debe iniciar adentro del negocio por medio de compañías bien gobernadas, transparentes, éticas en sus actuaciones, con procesos que minimizan los impactos negativos en el ambiente, en las personas y en la sociedad, pero que también optimizan sus relaciones con los actores sociales a quienes sus operaciones pueden impactar, negativa o positivamente. El autor plantea que el desarrollo de las empresas impacta en la sociedad de forma negativa si no se actúa de manera responsable es importante resaltar que la responsabilidad social impacta de manera positiva en el medio ambiente, la humanidad y la sociedad.

11.1 Diagnóstico

Figurados y mallas S.A.S está comprometida con la construcción de un mejor país. Para ello reúnen una serie de valores, principios y políticas que buscan fortalecer la eficacia empresarial. Esto con el fin de fomentar confianza y credibilidad en los inversionistas a nivel nacional.

A pesar de lo enunciado anteriormente la compañía aún no cuenta con una política de responsabilidad social empresarial definida, y a su vez carece de un código de buen gobierno corporativo fundamental para desarrollarse de manera ética en el mercado.

A continuación, se evalúa con detalle las variables que reflejan el panorama actual de Figurados y Mallas S.A.S referente al módulo de Responsabilidad Social Empresarial, medio de la aplicación de la Matriz MMGO adaptada de la universidad EAN.



Figura 6. Responsabilidad social empresarial MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

En los resultados obtenidos de la gráfica anterior, se observa que la variable de política ambiental se está trabajando de manera informal; la planeación se encuentra en una etapa de inicio. El uso eficiente de los recursos para el desarrollo, diseño, operación de las instalaciones, realización de actividades, suministro de productos y servicios; solo se ha considerado el aprovechamiento de algunos de estos.

La educación y promoción se trabaja de manera informal algunos mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, las tecnologías limpias entre empleados proveedores, contratistas y en la comunidad donde opera la empresa. se desarrollan de forma pausada.

Para la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders para desestimular la adquisición de productos de contrabando o sin licencias. La valoración de la propiedad intelectual se conoce sobre el tema, pero aún no se han tomado acciones al respecto.

La variable política de inversión social se encuentra en etapa de inicio se conoce del tema, pero no se toman acciones. La variable política anti soborno y anticorrupción donde se encuentran los principios éticos, capacitación y comités de ética se trabajan de forma ocasional ya que no se tiene mucho conocimiento con respecto al tema.

La salud y seguridad industrial son temas que se encuentran en etapa de madurez, los servicios de ARP y EPS se aprovechan adecuadamente, la dotación se entrega a los empleados de acuerdo con la ley y los empleados hacen uso de ellos de forma adecuada. Cuentan seguridad industrial adecuada y ofrecen capacitaciones a los empleados obedeciendo a un plan establecido por la compañía.

Hay que mencionar que en la variable análisis del ciclo de vida del producto y servicio, se encuentran los materiales utilizados y se logró identificar que se conoce la composición de los mismos y que en el proceso productivo se encuentra en desarrollo.

Finalmente, en la variable de registro y documentos, existen registros sistematizados que se utilizan de manera informal.

11.2 Propuesta de mejora

De acuerdo con el análisis realizado por medio de la Matriz MMGO al módulo de Responsabilidad Social Empresarial para Figurados y Mallas S.A.S se plantean las siguientes propuestas de mejora, encaminadas al fortalecimiento de las variables presentan un menor desarrollo. Con el fin de formalizar el trabajo que se realiza en torno al medio ambiente, usar los recursos eficientemente, educar e incentivar la reglamentación interna en materia de la propiedad intelectual.

Así mismo tomar acciones encaminadas al conocimiento de las políticas de inversión social, políticas anti soborno y corrupción. Por último, es necesario implementar un sistema eficiente que fortalezca la manera de sistematizar los registros para que sean tenidos en cuenta a la hora de realizar un plan estratégico de negocios.

Tabla 12

Propuesta de mejora RSE

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	CRONOGRAMA	INDICADOR
Construir el Código de buen Gobierno corporativo.	Incentivar un comportamiento ético en las partes interesadas de la compañía. Garantizar la participación en el mercado de una manera honesta. Incentivar el desarrollo empresarial a través de un comportamiento ético y profesional.	Gerencia Administración. Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Identificar los valores, principios y políticas de la compañía. Reconocer los códigos de conducta y mecanismos de gobierno de la compañía. Integrar las partes interesadas de la compañía. Establecer los objetivos para el código de buen gobierno corporativo.	5 semanas	Desempeño
Desarrollar la política de Responsabilidad Social Empresarial.	Desarrollar un marco de referencia de actuación guía para la compañía. Identificar y construir los objetivos estratégicos de la compañía. Mejorar la imagen y prestigio de la empresa en el sector. Conocer el impacto de las actividades productivas en campo social y ambiental.	Gerencia Administración. Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Evaluar las políticas corporativas con las que cuenta la empresa. Identificar las necesidades y requerimientos de los grupos de interés en el entorno de la compañía. Establecer los principios básicos para la práctica de la RSE.	6 semanas	Cumplimiento

Nota: Autoría propia

11.3 Indicadores

Los indicadores, son herramientas que permiten a la empresa medir los objetivos estratégicos planteados por la misma, para cumplir con lo planeado; también permite identificar los problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, comunicar metas y estrategias, para así tomar las acciones necesarias.

Tabla 13

Indicadores RSE

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Cumplimiento Objetivos Ético empresariales	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos éticos establecidos por la compañía en su código de responsabilidad empresarial.	Número de objetivos éticos cumplidos/número de objetivos éticos establecidos *100	Cumplimiento del 100%
Cumplimiento Políticas Ambientales	Mide el nivel de cumplimiento de los de las políticas ambientales establecidas por la compañía en su código de responsabilidad empresarial.	Número de las políticas ambientales cumplidas/número de las políticas ambientales establecidos *100	Cumplimiento del 100%
Cumplimiento Políticas Sociales	Mide el nivel de cumplimiento de los de las políticas sociales establecidas por la compañía empresarial.	Número de las políticas sociales cumplidas/número de las políticas sociales establecidos *100	Cumplimiento del 100%

Nota: Autoría propia

12. Gestión financiera

La Gestión Financiera aplicada de forma eficiente en Figurados y Mallas S.A.S, permite la administración adecuada de los recursos con los que cuenta; el conocimiento detallado de los recursos financieros es de vital importancia para el desarrollo del objeto social de la compañía y los planes de inversión que tenga planteados.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente para el desarrollo del presente modulo, es necesaria la aplicación de herramientas y métodos que permita la recolección de información para evaluar el estado financiero actual de la compañía.

12.1 Diagnóstico

Con la aplicación de La Matriz MMGO adaptada del modelo de la Universidad EAN, es posible visualizar el panorama actual de la empresa, partiendo del análisis de las variables relacionadas en el siguiente gráfico.

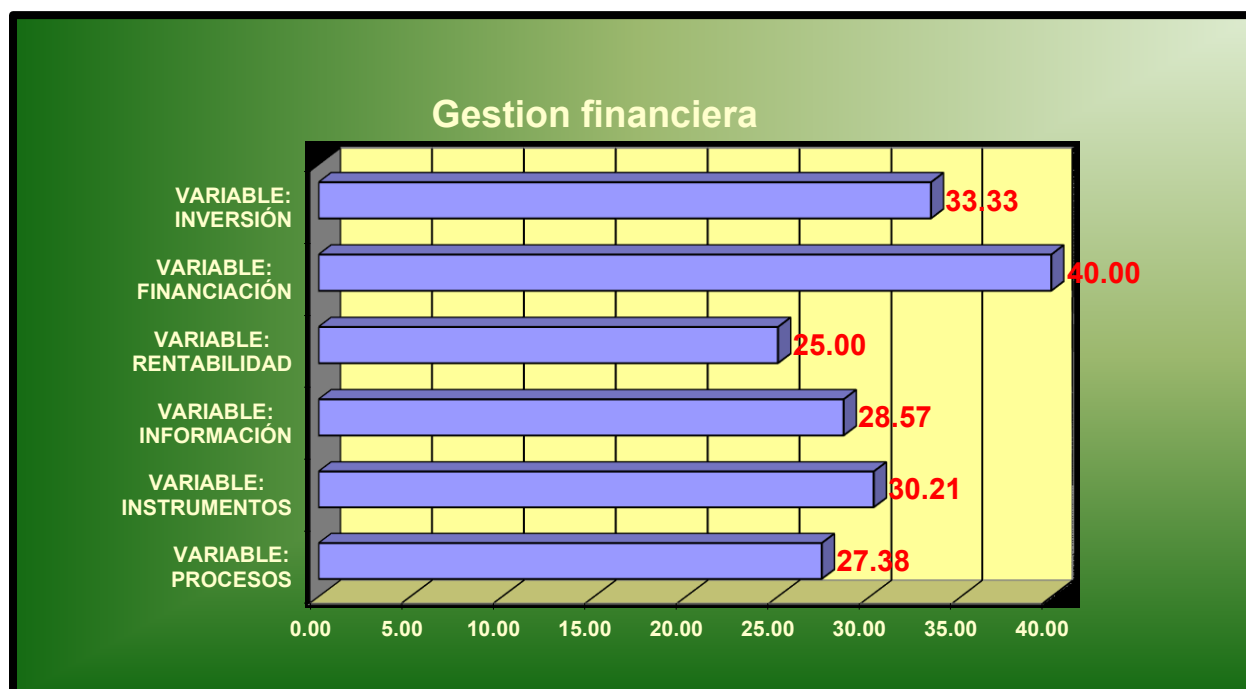


Figura 7. Gestión financiera MMGO. Nota: Fuente: Tomado de modelo, MMGO (EAN, 2009)

En relación con la variable de inversión se encuentra en un proceso de desarrollo en aspectos como, la forma como se efectúan las inversiones, el manejo que se le da las cuentas por cobrar y el análisis de factibilidad de nuevos proyectos; debido a que la compañía aborda de manera informal los aspectos anteriormente mencionados.

Con respecto a las variables de financiación y rentabilidad la compañía no cuenta con un presupuesto anual que facilite el control y el cumplimiento de objetivos, actualmente no está documentado un plan estratégico por lo que la mayoría de las acciones se realizan en base a la experiencia que tiene el Gerente de la compañía sin tener en cuenta aspectos como cifras o indicadores del mercado.

Finalmente se analizan las variables concernientes a los temas de divulgación del objeto social, procesos de planeación, políticas de crédito y endeudamiento, presupuesto, créditos, sistema de costos y análisis de los estados financieros. Dado que el resultado de evaluar las variables anteriormente mencionadas, refleja un nivel de informalidad y desarrollo; es necesario iniciar un proceso de mejoramiento de la gestión financiera por medio de un ejercicio de planeación.

En la metodología que se utiliza para el ejercicio de planeación los estados financieros se presentan en tres escenarios así, el escenario optimista se ejemplificará con un color verde, el escenario probable con un color amarillo y el pesimista con un color rojo. Con el fin de proporcionar propuestas de mejora que aumente la eficiencia y productividad de Figurados y Mallas S.A.S.

12.1.1 Análisis Del Estados De Costos.

Partiendo de las siguientes premisas se plantean las proyecciones para el estado de costos de la empresa Figurados y Mallas S.A.S:

Aumento de las ventas en 7%

Disminución de un 3% sobre el valor de las compras

Tabla 14

Estado de costos proyectado figurados y mallas s.a.s.

ESTADO DE COSTOS PROYECTADO FIGURADOS Y MALLAS S.A.S.	ESCENARI O OPTIMISTA	ESCENARI O PROBABLE	ESCENARIO PESIMISTA
Inventario de Materia prima	531.248.000,00	531.248.000,00	531.248.000,00
Compras	8.397.464.707,00	8.090.822.533,00	8.398.273.699,00
Materia prima disponible	8.928.712.707,00	8.622.070.533,00	8.929.521.699,00
Inventario final de materia prima	866.205.000,00	866.205.000,00	866.205.000,00
Materia prima consumida	8.062.507.707,00	7.755.865.533,00	8.063.316.699,00
Mano de Obra	52.513.359,00	52.513.359,00	52.513.360,00
Costo Primo	8.115.021.066,00	7.808.378.892,00	8.115.830.059,00
costos indirectos de fabricación	15.051.544,00	15.051.544,00	15.051.545,00
Costos de Conversión	8.130.072.610,00	7.823.430.436,00	8.130.881.604,00
Inventario Inicial de producto en proceso	-	-	-
Costo Producción inicial	8.130.072.610,00	7.823.430.436,00	8.130.881.604,00
Inventario final de producto en proceso	-	-	-
Costo de producto terminado	8.130.072.610,00	7.823.430.436,00	8.130.881.604,00

Inventario inicial de producto terminado	-	-	-
Costo de producto terminado disponible	8.130.072.610,00	7.823.430.436,00	8.130.881.604,00
Inventario final de producto terminado	619.080.564,00	619.080.564,00	619.080.565,00
COSTO DE VENTAS	8.749.153.174,00	8.442.511.000,00	8.749.962.169,00

Nota: Autoría propia

Escenario Optimista: Aumento de las ventas en 7%: Siendo conscientes que el aumento en las ventas genera un impacto directo en el estado de costos por el crecimiento de la compra de materias primas. Se incluye en esta proyección un estimado de un 7% de aumento en las compras con respecto al escenario probable (actual) de la organización, es decir que las compras para el escenario optimista se sitúan en un valor de \$8.657'180.110, oo por año presentado un incremento de \$566'357,577, oo; para un costo de ventas de \$8.749'153.174, oo.

El crecimiento de las ventas se calculó teniendo como base el promedio de crecimiento de las ventas compañía en los últimos tres años.

Disminución de un 3% sobre el valor de las compras: En esta estrategia se plantea negociar con los proveedores de la compañía sobre una reducción del 3% sobre el valor de las compras actuales, dicho descuento se puede obtener por las compras en volumen, por la fidelización hacia los proveedores y en último caso por descuentos por pronto pagos. En otras palabras, se estima en el escenario optimista que la entidad logre un ahorro en su costo de ventas de \$259'715.403 en plazo de un año.

Escenario Probable: Para este se tomó la información real de la compañía con corte a 31 de diciembre de 2016.

Escenario Pesimista: Teniendo en cuenta las variaciones de este estado para Figurados y Mallas, se proyecta un costo de ventas de \$8.749'962.169, oo, situando la compañía en punto de equilibrio operacional, es decir que en este escenario no se presenta utilidad operacional y será una señal para la organización para replantear sus estrategias financieras y administrativas.

12.1.2 Análisis del balance general.

Escenario Optimista: Teniendo como punto de partida las proyecciones planteadas en el ítem anterior, observamos como el Balance general de Figurados y mallas en este escenario a un término de un año puede mejorar su conformación y por ende sus indicadores financieros; presentando principalmente los siguientes cambios:

Aumento del activo: Se proyecta un incremento del ACTIVO total por una suma \$168'937.041, 9º presentando una variación positiva del 10%.

Disminución del pasivo: en el escenario optimista se plantea la reducción de esta parte del balance en un 19.5%, es decir que se disminuye el pasivo en \$229'712.086, oo

Se puede concluir que, aumentando la rentabilidad de la compañía, teniendo como base las estrategias del crecimiento en las ventas y la disminución de costos, en un escenario optimista, la conformación del balance cambia significativamente utilizado las fuentes generadas en esta operación para aumentar el nivel de activo corriente, disminuir el pasivo y tener disponible para lograr descuentos con los proveedores de la organización.

Tabla 15

Balance general proyectado figurados y mallas s.a.s.

BALANCE GENERAL PROYECTADO FIGURADOS Y MALLAS S.A.S.	ESCENARI O OPTIMISTA	ESCENARI O PROBABLE	ESCENARI O PESIMISTA
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo en caja	11.491.228	10.446.571,00	10.446.571,00
Bancos nacionales	233.509.046	166.826.405,00	166.826.405,00
Clientes Nacionales	959.004.771	644.549.792,00	644.549.792,00
Otros Deudores			

	1.476.916	1.342.651,00	1.342.651,00
Total Activo Monetario	1.205.481.961	823.165.419,00	823.165.419,00
Inventarios	652.825.500,00	866.205.000,00	866.205.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.858.307.460,90	1.689.370.419,00	1.689.370.419,00
ACTIVO FIJO			
Costo Histórico	-	-	-
Ajustes por Inflación	-	-	-
Costo Histórico	5.062.500	5.062.500,00	5.062.500,00
Depreciación Acumulada	-	-	-
Ajustes por Inflación	1.054.500	1.054.500,00	1.054.500,00
Total depreciación Acumulada	1.054.500	1.054.500,00	1.054.500,00
TOTAL ACTIVO FIJO	4.008.000,00	4.008.000,00	4.008.000,00
OTROS ACTIVOS			
Activos Diferidos		-	-
Valorización de Planta y equipo		-	-

TOTAL OTROS ACTIVOS		-	-
TOTAL ACTIVO	1.862.315.460,90	1.693.378.419,00	1.693.378.419,00
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	-	-	-
Proveedores Nacionales Cuentas por pagar Comerciales	630.840.105	757.079.826,00	757.079.826,00
Impuestos por pagar	48.682.178	52.154.542,00	52.154.542,00
anticipos Recibidos	50.333.538	50.333.538,00	50.333.538,00
	214.666.440	314.666.440,00	314.666.440,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	944.522.260,37	1.174.234.346,00	1.174.234.346,00
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-
TOTAL PASIVO	944.522.260,37	1.174.234.346,00	1.174.234.346,00
PATRIMONIO			
Capital Social	50.000.000	50.000.000,00	50.000.000,00
Reserva Legal		-	-
Resultado del presente			

ejercicio	398.649.128	310.341.172,00	-
Resultado de Ejercicios Anteriores	469.144.073	158.802.901,00	469.144.073,00
Revalorización del Patrimonio		-	-
Superávit por Valorizaciones		-	-
TOTAL PATRIMONIO	917.793.200,53	519.144.073,00	519.144.073,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.862.315.460,90	1.693.378.419,00	1.693.378.419,00

Nota: Autoría propia

Escenario Probable: Para este se tomó la información real de la compañía con corte a 31 de diciembre de 2016.

Escenario Pesimista: Teniendo en cuenta las variaciones de este estado para Figurados y Mallas, se proyecta rentabilidad nula para la compañía en un término acumulado de un año, interpretando esta situación como un síntoma que debe alertar a la gerencia sobre el estancamiento de la empresa.

12.1.3 Análisis de las razones financieras.

A continuación, se presentan las razones financieras propuestas para la empresa Figurados y Mallas, según la información plasma en el ítem anterior.

Tabla 16

Razones financieras propuestas para la empresa figurados y mallas

	ESCEN ARIO OPTIMIS TA	ESCEN ARIO PROBABL E	ESCEN ARIO PESIMIST A	ESCEN ARIO OPTIMIS TA	ESCEN ARIO PROBABL E	ESCEN ARIO PESIMIST A
Razón circulante	1.858.307.4 61	1.689.370.4 19	1.689.370.4 19	1,97	1,44	1,44
	944.522.26 0	1.174.234.3 46	1.174.234.3 46			
<p>Esta razón nos indica que para el escenario probable la compañía cuenta con una cobertura del pasivo corriente de \$1,44; es decir que por cada peso que esta debe a corto plazo se cuenta con \$1,44 para su cobertura.</p>						
Prueba de Acido	1.205.481.9 61	823.165.41 9	823.165.41 9	1,28	0,70	0,70
	944.522.26 0	1.174.234.3 46	1.174.234.3 46			
<p>Para esta razón de liquidez la compañía se sitúa en \$0,70, indicándonos que por cada peso que debe a corto plazo cuenta con setenta centavos del activo con mayor liquidez para su cubrimiento; en las proyecciones del escenario optimista se plantea ubicar esta razón en \$1,28; pronosticando una mayor liquidez de la empresa.</p>						

Rotación del Inventario	8.749.153.1	8.442.511.0	8.749.962.1			
	74	00	69	13,40	9,75	10,10
	652.825.50	866.205.00	866.205.00			
	0	0	0			

Para la rotación del inventario se observa que el escenario actual rota 9,75 al año; de acuerdo a las premisas de crecimiento en las ventas de un 7% se proyecta que esta razón se ubique en 13,40 veces de rotación al año

Promedio Inventario	360	360	360	26,86	36,94	35,64
	13	10	10			

En la actualidad el promedio de inventarios esta en 37 días, en el escenario optimista se proyecta esta razón a 27 días, traduciéndose en una mejora de 10 días, contribuyendo a la mejora del flujo de inventario y por ende se mejora la rentabilidad de la operación.

Rotación de las cuentas por cobrar						
Periodo medio de cobro						
Rotación del activo	9.480.641.3	8.860.412.5	8.860.412.5	5,10	5,24	5,24

circulante	90	14	14			
	1.858.307.4	1.689.370.4	1.689.370.4			
	61	19	19			
<p>Esta razón de actividad indica que el activo circulante el escenario probable se convierte en ventas 5.24 veces al año.</p>						
Rotación del activo fijo	9.480.641.3	8.860.412.5	8.860.412.5			
	90	14	14	2.365,43	2.210,68	2.210,68
	4.008.000	4.008.000	4.008.000			
<p>A consecuencia de que el activo fijo de la compañía solo representa un 0,23% el activo total, esta razón se ubica en 2.210,68 para el escenario probable.</p>						
Rotación del activo total	9.480.641.3	8.860.412.5	8.860.412.5			
	90	14	14	5,09	5,23	5,23
	1.862.315.4	1.693.378.4	1.693.378.4			
	61	19	19			
<p>Esta representa una eficiencia de 5,23 veces al año, indicado que con el activo total de la organización se convierte en ventas cinco veces al año.</p>						
Razón de la deuda	944.522.26	1.174.234.3	1.174.234.3			
	0	46	46	0,51	0,69	0,69

	1.862.315.461	1.693.378.419	1.693.378.419			
Se proyecta para el caso optimista en 0,51; es decir lograr un apalancamiento del 51% con pasivos						
Razón de endeudamiento	944.522.260	1.174.234.346	1.174.234.346	1,03	2,26	2,26
	917.793.201	519.144.073	519.144.073			
Cobertura de intereses	398.649.128	310.341.172	-	N/A	N/A	N/A
	-	-				
Margen de Utilidad Bruta	731.488.216	417.901.514	110.450.342	7,7%	4,7%	1,26%
	9.480.641.390	8.860.412.514	8.749.962.169			
Actual mente se logra un margen de utilidad bruta de 4,7%, se plantea llegar a un 7,7% para el escenario optimista.						
Margen de venta de explotación	613.306.350	307.451.172	-	6,5%	3,5%	0,0%

	9.480.641.3 90	8.860.412.5 14	8.749.962.1 69			
Se proyecta para el escenario optimista ubicar esta razón en el 6,5%						
Margen neto de utilidad	398.649.12 8	200.710.91 0	- -	4,2%	2,3%	-
	9.480.641.3 90	8.860.412.5 14	8.749.962.1 69			
Se propone pasar de un 2,3% en el escenario posible a un 4,2% en el escenario optimista.						
Rendimie nto sobre la inversión de explotación	613.306.35 0	307.451.17 2	- -	32,93%	18,16%	0,00%
	1.862.315.4 61	1.693.378.4 19	1.693.378.4 19			
Los activos rentan actualmente en un 18,16%, se busca que en el escenario optimista estos rentarían un 32,93%.						
Rendimie nto sobre la inversión total	398.649.12 8	200.710.91 0	- -	21,41%	11,85%	0,00%

	1.862.315.4 61	1.693.378.4 19	1.693.378.4 19			
<p>A corte de 2016 Figurados y Mallas logra una eficiencia y eficacia de 11,85%, se propone para el escenario optimista lograr llegar al 21,41%.</p>						
Renta sobre el capital	398.649.12 8	200.710.91 0	- -	43,44%	38,66%	0,00%
	917.793.20 1	519.144.07 3	519.144.07 3			
<p>Actual mente se logra que el capital rente 38,66% se busca mejorar el rendimiento en 4,78%, es decir logra un rendimiento del capital en el escenario optimista de 43,44%.</p>						

Nota: Autoría propia

12.1.4 Análisis de flujo neto de caja.

Tabla 17

Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO FIGURADOS Y MALLAS S.A.S.	Escenario Optimista	Escenario Probable	Escenario Pesimista
Ingresos Operacionales			
Ventas	9.627.719.658,00	8.863.302.514,00	8.823.633.394,00
Egresos			
Mano de obra	8.855.228.955,63	8.552.961.342,00	8.823.633.393,25

	52.513.359,00	52.513.359,00	52.513.359,00
Materia prima	8.681.588.271,00	8.397.464.707,00	8.668.136.758,25
Costos indirectos de fabricación de empaque	5.051.544,00	5.051.544,00	5.051.544,00
Costos c.i.f. agua	1.850.000,00	1.850.000,00	1.850.000,00
Costos c.i.f. electricidad	6.150.000,00	6.150.000,00	6.150.000,00
Gastos administrativos	106.075.781,63	87.931.732,00	87.931.732,00
Seguros	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
Gastos financieros. (intereses créditos)			
GASTOS FROS (intereses créditos)			
terreno	-	-	-
Depreciación	-	-	-
Arrendamientos (Leasing maquinaria)	-	-	-
Utilidad antes de Tx ingresos menos egresos	772.490.702,37	310.341.172,00	0,75
Impuestos aplica para todos que es el 32%	270.371.745,83	108.619.410,20	0,26
Utilidad despues de Tx	502.118.956,54	201.721.761,80	0,49
(+) Depreciación	-	-	-

(-) Amortización de dificio	-	-	-
(-) Opción de compra	-	-	-
(+) Salvamento es el valor de la venta de los activos	-	-	-
Flujo de Caja Neto	502.118.956,54	201.721.761,80	0,49

Nota: Autoría propia

Para Figurados y Mallas en el escenario probable el flujo neto de caja se ubica en \$201.721.761,80, se plantea que para el escenario optimista ubicar el flujo neto de caja en \$502.118.956,54 mejorándolo en \$300.397.194,74.

12.2 Propuesta de mejora

Con respecto al análisis realizado por medio de la Matriz MMGO al módulo de Gestión Financiera para Figurados y Mallas S.A.S se plantean las siguientes propuestas de mejora, encaminadas al fortalecimiento de las variables que presentan un menor desarrollo. Por medio del estudio de variables como inversión, financiación y en general los aspectos relevantes del área financiera de la compañía.

Tabla 18

Propuesta de mejora gestión financiera

Objetivo	Acciones	Responsables	Procedimiento de trabajo	Cronograma
Diseñar el presupuesto anual de	-Recolección de información contable y financiera. -Establecer los logros que se	Gerencia Administración. Consultor	-Establecer metas financieras. -Pronosticar ventas e ingresos. -Presupuestar gastos y costos.	8 Semanas

compañía.	<p>quieren obtener en el periodo en relación con la gestión financiera.</p> <p>-Plantear los objetivos de los logros que se quiere alcanzar en materia financiera.</p>	<p>Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p> <p>Informes Contables y Financieros</p>	<p>-Pronosticar flujo de efectivo.</p> <p>-Cronograma de revisión y seguimiento.</p> <p>-Acciones correctivas si se presentan variaciones imprevistas.</p>	
Implementar un sistema de costos formalizado.	<p>-Definir los objetivos y alcance de sistema de costos.</p> <p>-Establecer un marco conceptual.</p> <p>-Detallar las condiciones generales.</p> <p>-Descripción del proceso.</p>	<p>Administración.</p> <p>Consultor Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p> <p>Informes Contables y Financieros</p>	<p>-Identificar costos fijos y variables.</p> <p>-Clasificar costos directos e indirectos.</p> <p>-Evaluar el estado de pérdidas y ganancias.</p> <p>-Diferenciar que costos originan perdidas y cuales se justifican.</p> <p>-Realizar el cálculo del costo de los productos comercializados.</p>	6 Semanas
Establecer indicadores de gestión financiera.	<p>-Identificar el área a evaluar.</p> <p>-Definir los objetivos y alcance de los indicadores.</p> <p>-Establecer un marco conceptual.</p> <p>-Detallar las condiciones generales.</p>	<p>Administración.</p> <p>Consultor Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p> <p>Informes Contables y Financieros</p>	<p>-Establecer las áreas a medir.</p> <p>-Formular el indicador y describir su cálculo.</p> <p>-Validar criterios técnicos.</p> <p>-Recolección de información.</p> <p>-Establecer metas y periodicidad de la medición.</p> <p>-Describir la fuente de los datos.</p> <p>-Evaluar resultados y definir acciones.</p> <p>-Generar un informe de desempeño.</p>	8 Semanas

Nota: Autoría propia

12.3 Indicadores

A continuación, se relaciona los indicadores que evalúan la ejecución los objetivos de las propuestas de mejora planteadas anteriormente.

Tabla 19

Indicadores gestión financiera

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Liquidez	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles. De manera que se pueda construir un presupuesto acertadamente.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$	5 % Un mayor porcentaje implica mayor capacidad para cumplir con las obligaciones financieras.
Punto de Equilibrio	Representa el nivel de actividad que permite, gracias al margen realizado (diferencia entre el nivel de ventas y los gastos variables que se derivan implícitamente de este volumen de negocios) poder pagar todas las demás cargas del ejercicio, es decir, los gastos fijos.	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}} * 100$	Se deben analizar los precios actuales del mercado en el momento que requiera utilizar este indicador.
Eficiencia Presupuestal de Ingresos	Determina la eficiencia del presupuesto en un periodo de tiempo determinado.	$\frac{\text{Ingresos Totales obtenidos en el periodo}}{\text{Ingresos Totales Presupuestados}} * 100$	90 % Un mayor porcentaje implica mayor eficiencia en lo presupuestado

Nota: Autoría propia

13. Gestión de mercado

El área comercial es uno de los departamentos más importante ya que es el responsable directo de la principal fuente de ingresos y la relación directa con los clientes, vender productos de calidad hace relaciones estables y duraderas con los clientes para esto es necesario tener un Plan de Marketing Estratégico que incluya el diagnóstico de la situación marketing, a través de un análisis del macro entorno, micro entorno o análisis sectorial y una investigación del mercado para sondear mercados potenciales; sin embargo, en figurados y mallas se observa que el área comercial no ejecuta planes estratégicos para aumentar la participación en el mercado, se evidencia falta de: comunicación, prospección, capacitación en producto, estrategia de enfoque (público equivocado) y seguimiento mensual.

Mejorando los aspectos antes mencionados puede lograr mejores resultados ya que es un sector bastante amplio donde se puede llegar a obtener gran participación por los diferentes proyectos que se presentan con el gobierno y el sector privado, por lo tanto es necesario conocer bien a los clientes, proyectar ventas y así mismo tener resultados de estas; la empresa se encuentra en un sector potencial donde se puede empezar hacer un sondeo geográfico para identificar las diferentes zonas que se pueden atacar para tener mayor participación en el mercado, encontrar las diferentes necesidades del sector no cubiertas e innovar.

13.1. Diagnóstico

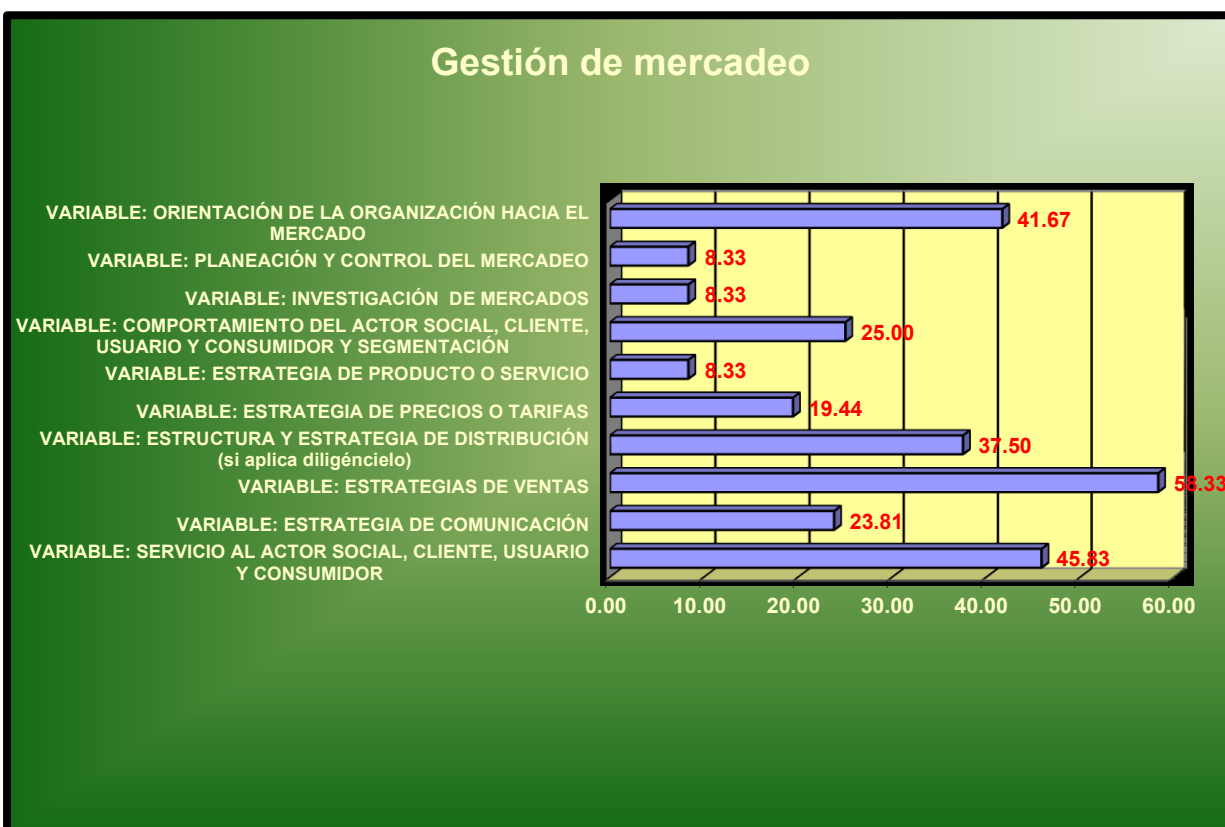


Figura 8. Gestión de Mercado MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

En los resultados obtenidos de la gráfica anterior se logró identificar que el componente de gestión de mercadeo se encuentra en una etapa de desarrollo, para la organización es importante la producción del bien o del servicio y también el cuidado de la productividad.

En la variable planeación y control de mercadeo no se encuentra definido y tampoco se hace un control formalmente. La investigación de mercados no se desarrolla y tampoco se trabaja sobre el tema. En el comportamiento de actor social, cliente, usuario, consumidor y segmentación, se identificó que tiene una base de datos de los actores sociales, pero no se usa para investigación de mercado y tampoco conoce el ciclo de vida. se dirige a varios segmentos sin planeación. La estrategia de producto y servicio está en etapa de inicio, no se hace investigación de mercados para desarrollar nuevos productos y servicios, así mismo; no se realiza el respectivo análisis de las etapas y ciclo de vida de producto/servicio.

Dentro de la estrategia de precios o tarifas, el sistema de costos no cuenta con información empírica, la estrategia de precios obedece a los costos de producción y prestación de servicios de modo similar se maneja la respuesta a cambios de precios, aparentemente la empresa manifiesta estar preparada, pero al investigar no responde con efectividad.

La estructura y estrategia de distribución se encuentra en etapa inicial la empresa cuenta con su equipo de vendedores, pero no con la planeación de ventas, La información de control y evaluación de penetración de mercados ejecuta la labor de distribución de productos de forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control o evaluación de los resultados. Para las estrategias de venta se seleccionan adecuadamente los vendedores estos se encuentran capacitados, tienen un presupuesto asignado, pero no controlan los resultados de cada uno de ellos. Al evaluar la estrategia de comunicación las variables de planeación y distribución de publicidad, plan de promociones, planeación de relaciones públicas, plan de presupuesto y actividades de mercadeo, se encuentran en etapa inicial, no se realizan actividades de relación y mercadeo, la empresa participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales y el merchandising se encuentran desarrollo.

Finalmente, el servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor se encuentra en etapa de inicio, el servicio de la compañía es calificada por los clientes como bueno.

13.2. Propuesta de mejora

El principal objetivo con la propuesta de mejora para el departamento de mercadeo es conocer la situación actual en que se encuentra la empresa en relación con su participación en el mercado.

Basados en el objetivo principal de la propuesta de mejora de mercadeo para la empresa es necesario aplicar determinados indicadores de participación del mercado para conocer el estado actual de la compañía y su competitividad.

Implementar un plan de mercadeo basado en las estadísticas y datos que rodean el entorno de la compañía, utilizar como referencia las tendencias del mercado, planes de publicidad y principales competidores en el mercado; para realizar un plan estratégico de ventas.

Otra propuesta es Promocionar la empresa como una compañía líder en la fabricación de mallas electro soldada y en la figuración de hierro, para lo cual se pueden realizar campañas

publicitarias donde se promocionen los productos que comercializa la empresa, destacando la calidad de la materia prima y el compromiso de entregas puntuales.

13.3. Indicadores

El objetivo principal de los indicadores que evalúan la ejecución de las propuestas de mejora, es contribuir al desarrollo de la compañía y mejorar los procesos que presentan dificultades, por medio del análisis de resultados.

Tabla 20

Indicadores gestión de mercado

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Participación en el Mercado	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de sus productos en el mercado, en un periodo de tiempo determinado.	$\frac{\text{Ventas Totales de la empresa}}{\text{Ventas Totales del sector}} * 100$	Teniendo el estado actual de la compañía y el gran tamaño del sector se espera tener una participación del 3 % del mercado local.
Incremento en Ventas	Muestra el porcentaje de variación en las ventas entre un periodo y otro. Teniendo en cuenta el crecimiento los precios del sector y el índice de inflación. Indica si las técnicas de ventas, el manejo de los	$\frac{\text{Ventas del periodo anterior}}{\text{Ventas del periodo actual}} * 100$	Debe ser coherente con el crecimiento de los Activos y con el crecimiento en volumen y precios.

	canales de ventas, la publicidad y promoción son efectivos.		
Cientes Nuevos	Mide la cantidad de clientes nuevos para contribuir en la participación del mercado, según lo que se halla presupuestado y muestra la eficiencia en la labor del personal de ventas encargado de este factor.	(Número de clientes nuevos en el periodo / Número de clientes nuevos presupuestados) * 100	90 % de cumplimiento del presupuesto.

Nota: Autoría propia

14. Negociación y manejo del conflicto

Para las organizaciones y para la gerencia es muy importante contar con las herramientas necesarias para identificar, controlar y solucionar los posibles conflictos que se puedan generar dentro de las empresas, buscando minimizar los aspectos negativos que estos puedan ocasionar.



Figura 9. Mapa mental contextualización del conflicto. Nota: Autoría propia

14.1 Diagnóstico

Los conflictos en la empresa Figurados y Mallas S.A.S, son generados principalmente en los empleados del área de producción y las zonas comunes que disponen para atender sus necesidades básicas; las condiciones en que se encuentran instalaciones y los beneficios o incentivos que les son otorgados, dado a los anteriores conflictos, se proponen diferentes soluciones y estrategias de mejora que permitan generar un cambio significativo y un entorno saludable en la empresa, para que todo el personal trabaje motivado, cómodo y sobre todo se satisfagan las necesidades más importantes de los empleados.



Figura 10. Cultura organizacional MMGO. Nota: Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Con la aplicación de la matriz MMGO al componente cultura organizacional se identifica la oportunidad de mejora que puede implementar Figurados y Mallas S.A.S., ya que en los aspectos evaluados la organización se ubica en una etapa inicial o en desarrollo.

En los aspectos de liderazgo, se logra identificar que las responsabilidades de la dirección de la empresa (consejo o junta directiva, consejo familiar), funcionan de manera informal, la gerencia está trabajando como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel y en general lo señalado, se está trabajando de manera informal, con inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.

Al observar los componentes de participación y compromiso, se están trabajando, de manera informal, actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo. Las estrategias para conformar equipos de trabajo, para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están efectuando de manera informal, los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están realizando de manera no formal.

En la variable Desarrollo y reconocimiento, la organización no cuenta con planes de desarrollo para los trabajadores; no existen programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral; hay inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales; falta de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El último factor evaluado con la matriz MMGO, es la creación de un entorno vital para todos los trabajadores, donde se están utilizando, de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés, generados por el medio ambiente, y se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.

14.2 Propuesta de mejora

Teniendo en cuenta el conflicto que se encuentra, en cuanto al bienestar de los empleados, existen estrategias simples, que no tienen costo alto, y que éstas pueden llegar a mejorar notablemente el ambiente laboral y las relaciones de los empleados, a continuación, se relacionan estas:

El comedor es un tema muy importante para las empresas, ya que la mayoría de trabajadores no alcanzan a ir a sus casas a almorzar, o no están en la condición de comer todos los días en restaurante, ya que esto es un gasto considerable; por lo tanto la mejor opción, como organización es ofrecer un espacio donde los empleados puedan calentar los alimentos que llevan de sus casas, y asimismo tener donde consumirlos de una forma agradable y tranquila, logrando así que ellos se sientan a gusto y tengan una hora del día en donde descansar de su rutina laboral,

confortablemente. Se propone, adquirir una mesa más grande, sillas adicionales y un horno microondas.

El café, es una bebida propia de nuestro país, que le gusta a la mayoría de personas, ya que es una bebida energizante y con muy buen sabor. De acuerdo a esto, sería una excelente estrategia colocar una cafetera en la parte del área común y dispensador de aromáticas, así en los momentos de -Break-, los colaboradores, pueden compartir, charlar y liberar su estrés en un espacio diferente a su lugar de trabajo, el cual sería gratuito y muy gratificante para los empleados; de igual manera, junto al café colocar un botellón de agua natural, para aquellos que se quieran refrescar.

El tema de decoración para muchos empresarios puede ser poco importante, pero este aspecto en el espacio laboral, es significativo, ya que esto influye en la productividad y motivación de los empleados. En esta parte, también sería benéfico aprovechar que el lugar donde se encuentra publicada la misión y visión, sea más llamativo, para que los empleados se interesen en conocerla.

Las actividades extra-laborales son muy importantes, puesto que los empleados se sienten a gusto porque son tenidos en cuenta para temas diferentes a lo laboral, en este caso es bueno realizar algunos eventos, donde los colaboradores puedan participar con sus familias, y así compartir dentro de su ambiente laboral con sus seres queridos.

El horario fijo para diferentes personas se puede tornar difícil, debido a que no se conocen las necesidades con las que cada uno cuenta, por lo mismo es importante tener la viabilidad de horarios flexibles en determinados tiempos, el cual sea aprobado por la gerencia para que el trabajador pueda cumplir con sus demás obligaciones fuera del trabajo.

Algo muy importante para los empleados es demostrarles que como empresa se preocupan por ellos, por lo tanto, es vital brindar brigadas de salud y bienestar donde la compañía no asumiría mayor gasto, teniendo en cuenta que para esto se cuenta con la ARL y las CCF.

Reconocer a los empleados, es otro tema donde ellos se sienten muy gratificados, puesto que sienten que están haciendo bien las cosas, por lo tanto, se podrían realizar buzones donde cada empleado introducirá el nombre del compañero que postula para el mes, y el nombre con mayor votación, será el reconocido para ese mes, regalándole una tarde de SPA, diversión y demás que se podría determinar con la a CCF, y no tendría mayor costo ya que son beneficios que éstas brindan.

Las baterías sanitarias se deben adecuar a las necesidades de los empleados, proporcionando un ambiente donde se pueda tomar una ducha y espacio para vestir.

14.3 Indicadores

Los indicadores, son herramientas que permiten a la empresa medir los objetivos estratégicos planteados por la misma, para cumplir con lo planeado; también permite identificar los problemas y oportunidades, diagnosticar problemas, comunicar metas y estrategias, para así tomar las acciones necesarias.

Tabla 21

Indicadores negociación del conflicto

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Productividad	Mide la productividad laboral tomando en cuenta las unidades producidas y las horas empleados por trabajador.	<u>Unidades producidas</u> Horas- hombre empleada = Unidades producidas por hora-hombre empleada.	Incremento de la productividad en un 30%
Indicador de rotación del personal	Mide la gestión del capital humano, en un periodo de tiempo determinado e identifica los posibles problemas de insatisfacción laboral y los procesos de selección.	Empleados vinculados – <u>Empleados desvinculados</u> Trabajadores existentes * 100	Porcentaje de rotación acorde a la estrategia empresarial.

Porcentaje de quejas, reclamos y sugerencias	Mide la satisfacción laboral de los empleados y la eficacia en la resolución de problemas.	Número de quejas, reclamos y sugerencias resueltas / Numero. De quejas, reclamos y sugerencias sin resolver.	Aumentar en un 80% el porcentaje de quejas, reclamos y sugerencias resueltas.
--	--	--	---

Nota: Autoría propia

15. Gestión de operaciones y logística

Teniendo en cuenta que la gestión de operaciones y logística es una área de vital importancia para cualquier tipo de organización, y que en determinado caso puede convertirse en un factor clave para lograr una ventaja competitiva en los mercados, se hace imprescindible para el presente trabajo abarcar este campo, dándole alcance con un diagnóstico al estado actual en el que se ubica la empresa, para de así poder identificar las fortalezas y deficiencias que existen, partiendo de los resultados obtenidos se presenta una propuesta donde se potencialicen los procesos para lograr su mejoramiento si fuere el caso.

Para tener una idea del significado del término logística se presentan a continuación tres definiciones: La logística se define como “el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los autores de la red logística interna y externa”: Instituto Colombiana de Automatización y Codificación Comercial (Mora, 2016)

“La logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo de almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de producto terminado e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los de consumo; con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes”: Council of Logistics Management (Mora, 2016).

“La logística es la gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado. Con tres flujos importantes de materiales (inventario), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos) (Mora, 2016)

15.1 Diagnóstico



Figura 11. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Tomado de modelo, (EAN, 2009)

La compañía conoce el concepto de logística, pero no lo aplican en su totalidad. En cuanto a las relaciones internas y externas no se evidencia alianzas estratégicas con proveedores.

No utiliza métodos y metodologías para la administración de inventarios dentro de la compañía.

Se evidencia la falta de control logístico y personal que coordine las actividades. Con respecto a la variable de gerencia de logística, se tiene el concepto, pero no hay alineación, ni modelos, ni metodologías que integren esta área. El departamento de logística no se encuentra estructurado.

La compañía no cuenta con indicadores establecidos de logística. Posee el sistema de información, pero el módulo de logística no está integrado a la contabilidad.

Tabla 22

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores
Conocer el estado actual de medición de los clientes.	Diseñar indicador de satisfacción.	Gerencia	Recolección de la información de clientes y proveedores.	2 semanas	Nivel de entrega a clientes
Determinar en qué grado nos afectan los proveedores con los tiempos de entrega de la materia prima.	Generar bases de datos.	Administración. Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo	Análisis de proveedores y clientes.	2 semanas	Calidad de servicio
Empezar a recolectar información para proyectos futuros.	Investigación de nuevos proyectos.	Papelería Informes Contables y Financieros	Estrategia para establecer ANS con los clientes.	2 semanas	Demandas Futuras.

Nota: Autoría propia

15.2 Indicadores

Tabla 23

Indicadores gestión operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Entregas a tiempo	Mide el nivel de cumplimiento de las entregas según los compromisos establecidos con los clientes	$\frac{\text{Número de entregas a tiempo}}{\text{número total de entregas}} * 100$	Satisfacción del cliente en cuanto a entrega cumplimiento del 100%
Cumplimiento entrega de materia primas por parte de los proveedores	Mide el nivel de cumplimiento por parte de los proveedores de la compañía en lo referente a la entrega de materias primas programadas.	$\frac{\text{Número de entregas a tiempo materias primas de proveedores}}{\text{número total de pedidos realizados a proveedores}} * 100$	Satisfacción con la disponibilidad de la materia prima solicitada cumplimiento del 100%
Cumplimiento de Tiempos de producción	Mide el cumplimiento de los tiempos de producción en planta según los tiempos estimados para estos procesos	$\frac{\text{Número de ordenes e producción entregadas a tiempo}}{\text{número total de órdenes de producción solicitadas}} * 100$	Cumplimiento del 100%

Nota: Autoría propia

16. Cronograma y presupuesto

Tabla 24

Cronograma y presupuesto

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	CRONOGRAMA	COSTO
G E S T I Ó N E S T R A T E G I C A	Mejorar los procesos productivos de la empresa, identificando sus participantes	Documentar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el área de producción, desde el momento que ingresa una orden de producción hasta el momento de su despacho. (Tiempos, procedimientos, manejo de desperdicios, calidad)	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Equipos de medición (reloj, bascula, flexómetro) Informes contables pertinentes.	Semana No 1 y 2	
		Registrar todo el personal que hace parte del proceso de producción y cuáles son sus funciones específicas.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 3	
	Diseñar una estructura organizacional , que permita asignar las funciones, los procesos de las áreas de la empresa para cumplir con	A partir del estudio de los objetivos plantear una estructura organizacional.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 4	
		Definir las actividades laborales existentes y su agrupamiento.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de	Semana No 5	

	los objetivos propuestos.		computo Papelería		Tres millones de pesos
		Establecer la línea de autoridad en la empresa, especificando a quien se debe reportar sus labores; Definir los procedimientos, normas e instructivos para el cumplimiento de los objetivos.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 6	
		Especificar cómo, cuándo, quién y con qué elementos realizarán las funciones asignadas.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana 7	
	Crear un manual de procesos con los resultados obtenidos de las actividades evaluadas.	Documentar cuales son los procesos objeto de análisis; Realizar la sistematización de los datos recolectados por medio de la investigación, entrevistas y observación;	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana 8 Y 9	
		Estudiar todos los elementos obtenidos del proceso de recolección de información, con el fin de obtener un diagnóstico de la realidad operativa de la empresa;	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana 10	
		Analizados todos los procedimientos y considerar si es necesario mejorar o rediseñar su funcionamiento.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana 11	

<p style="text-align: center;">E N T O R N O</p> <p style="text-align: center;">E C O N O M I C O</p>	<p>Lograr eficiencia y competitividad en cuanto a los cambios que se puedan presentar en el entorno económico del sector donde la empresa desarrolla su objeto social.</p>	<p>Establecer las fuentes de información como lo son; banco de la república, DANE, Camacero, Camacol;</p>	<p>Consultor Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p>	<p>Semana No 1</p>	<p>Tres millones de pesos</p>
		<p>Registrar mensualmente las cifras de los indicadores más relevantes para la compañía;</p>	<p>Consultor Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p> <p>Informes contables y financieros</p>	<p>Semana No 2</p>	
		<p>Analizar el impacto que puedan tener las variaciones de los indicadores dentro del entorno en el cual se desenvuelve la empresa; Toma decisiones con los resultados analizados.</p>	<p>Consultor Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p> <p>Informes contables y financieros</p>	<p>Semana No 3 y 4</p>	
	<p>Aumentar la rentabilidad de la organización</p>	<p>Recolección de gastos, costos y ventas para generar presupuestos de acuerdo a los requerimientos de la junta directiva, la rentabilidad y % de crecimiento esperado.</p>	<p>Consultor Especialista En Gerencia de Empresas</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Papelería</p> <p>Informes contables y financieros</p>	<p>Semana No 1</p>	
		<p>Programar reuniones con clientes y proveedores, para buscar mejores negociaciones que ayuden a aumentar la</p>	<p>Administración</p> <p>Gerencia</p> <p>Consultor Especialista En</p>	<p>Semana No 2</p>	

		rentabilidad de la organización;	Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros		
		Evaluar los procedimientos productivos y logísticos de la organización buscando minimizar costos inoficiosos en estos procesos.	Administración Gerencia Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros	Semana No 3 y 4	
	Promocionar la empresa como una compañía líder en la fabricación de mallas electro soldada y en la figuración de hierro de la	Identificar los nichos de mercado donde se publicitara la compañía;	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros	Semana No 1	

	mejor calidad.	Generar la propuesta de campaña publicitaria acorde al sector, resaltando las fortalezas y calidad de los productos de la compañía.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros.	Semana No 2 Y 3	
T A L E N T O	Diseñar un plan de capacitación que permita en 1 año aumentar el 40 % en la productividad	Capacitación en normas de seguridad industrial para la cual se involucrará la ARL a la que la empresa se encuentra afiliada.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros.	Semana No 1	
	Diseñar manual de funciones con el fin de optimizar los tiempos de producción.	Identificar los procesos de cada operación y su responsable.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros.	Semana No 2	
		Identificar la responsabilidad del empleado en cada actividad. Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería Informes contables y financieros.	Semana No 2 y 3	
		Establecer controles para una adecuada ejecución de cada actividad.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de	Semana No 4 y 5	
H U M A N O					

		Documentar los resultados y generar el manual.	Empresas Equipo de computo Papelería			
	Mejorar el bienestar del recurso humano de la organización.	Realizar encuestas para identificar las necesidades de los empleados.	Administración Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 1		
		Dar a conocer los beneficios y planes que brinda la caja de compensación de la organización	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 2 y 3		
R E S P O N S A B I L I D A D	Construir el Código de buen Gobierno corporativo	Identificar los valores, principios y políticas de la compañía.	Gerencia Administración.	Semana No 1		
		Reconocer los códigos de conducta y mecanismos de gobierno de la compañía.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 2		
		Integrar las partes interesadas de la compañía.		Semana No 3 y 4		
		Establecer los objetivos para el código de buen gobierno corporativo.		Semana No 5		
	S O C I A L	Desarrollar la política de Responsabilidad Social Empresarial.	Evaluar las políticas corporativas con las que cuenta la empresa.	Gerencia Administración.	Semana No 1	
			Identificar las necesidades y requerimientos de los grupos de interés en el entorno de la compañía.	Consultor Especialista En Gerencia de Empresas Equipo de computo Papelería	Semana No 2 y 3	
			Establecer los principios básicos para la práctica de la RSE.		Semana No 4	
			Contextualizar el análisis de las políticas corporativas, para la creación de modelos de gestión de la RSE de la		Semana No 5 y 6	

		empresa.			
G E S T I O N F I N A N C I E R A	Diseñar el presupuesto anual de la compañía.	Establecer metas financieras.	Gerencia Administración. Consultor Especialista En de Gerencia Empresas Equipo computo Papelería Informes Contables y Financieros	Semana No 1 y 2	
		Pronosticar ventas e ingresos.		Semana No 3 y 4	
		Presupuestar gastos y costos.		Semana No 5 y 6	
		Pronosticar flujo de efectivo.		Semana No 7	
		Cronograma de revisión y seguimiento.		Semana No 8	
		Acciones correctivas si se presentan variaciones imprevistas.			
	Implementar un sistema de costos formalizado.	Identificar costos fijos y variables.	Gerencia Administración. Consultor Especialista En de Gerencia Empresas Equipo computo Papelería Informes Contables y Financieros	Semana No 1 y 2	
		Clasificar costos directos e indirectos.		Semana No 3	
		Evaluar el estado de pérdidas y ganancias.		Semana No 4	
		Diferenciar que costos originan pérdidas y cuales se justifican.		Semana No 5	
		Realizar el cálculo del costo de los productos comercializados.		Semana No 6	
	Establecer indicadores de gestión financiera.	Establecer las áreas a medir.	Gerencia Administración. Consultor Especialista En de Gerencia Empresas	Semana No 1	
		Formular el indicador y describir su cálculo.		Semana No 2	
		Validar criterios técnicos.		Semana No 3	
		Recolección de información.		Semana No 4	

		Establecer metas y periodicidad de la medición.	Equipo de computo	Semana No 5	
		Describir la fuente de los datos.	Papelería	Semana No 6	
		Evaluar resultados y definir acciones.	Informes Contables y Financieros	Semana No 7	
		Generar un informe de desempeño.		Semana No 8	
M E R C A D E O	Implementar un plan de mercadeo basado en las estadísticas y datos que rodean el entorno de la compañía	Conocer la situación actual en que se encuentra la empresa en relación con su participación en el mercado.	Gerencia Comercial Administración.	Semana No 1	
		Aplicar determinados indicadores de participación del mercado.	Consultor Especialista En de Gerencia Empresas Equipo de computo Papelería Informes Contables y Financieros	Semana No 2 , 3 y 4	
	Promocionar la empresa como una compañía líder en la fabricación de mallas electro soldada y en la figuración de hierro.	Realizar campañas publicitarias donde se promocionen los productos que comercializa la empresa, destacando la calidad de la materia prima y el compromiso de entregas puntuales.	Gerencia Comercial Administración. Consultor Especialista En de Gerencia Empresas Equipo de computo Papelería Informes Contables y Financieros	Semana No 1 , 2 ,3 y 4	
O P E	Conocer el estado actual de medición de los clientes	Recolección de la información de clientes y proveedores.	Gerencia Administración.	Semana No 1 Y 2	

R A C I O N E S Y L O G I S T I C A	Determinar en qué grado nos afectan los proveedores con los tiempos de entrega de la materia prima	Análisis de proveedores y clientes.	Consultor Especialista Gerencia Empresas Equipo computo Papelería	En de de	Semana No 3 Y 4	
	Empezar a recolectar información para proyectos futuros.	Estrategia para establecer ANS con los clientes.	Informes Contables Financieros	y	Semana No Y 6	

Nota: Autoría propia

Conclusiones

El estudio de caso realizado proporciona una visión integral de la empresa Figurados y Mallas S.A.S, permite identificar de manera específica que variable presenta dificultades, cuales con sus causas y posible solución; por medio del uso de indicadores que evalúan las propuestas de mejora para cada una de las áreas de la compañía.

A continuación, las conclusiones de cada objetivo propuesto en la investigación.

En relación al módulo de Gestión Estratégica, y de acuerdo con los resultados obtenidos a través de las herramientas de análisis (Matriz DOFA y Matriz MMGO), se concluye que, se está desarrollando una manera muy formal, consecuencia del desconocimiento de la importancia de la gestión estratégica dentro de la organización por parte de los niveles gerenciales.

Con respecto al diagnóstico del entorno económico, uno de los principales problemas que puede presentar la empresa en el desarrollo de su actividad económica, es la falta de lineamientos procesos productivos, y por consiguiente no ser competitiva en el mercado.

En cuanto a la gestión del talento humano se encuentra en nivel inicial o desarrollo, es necesario crear el departamento de Recursos Humanos para desarrollar los procesos descriptivos, procedimentales, funcionales, nivel de cargos, estructura, y organigrama de la compañía.

Sobre la Responsabilidad Social Empresarial la compañía aún no cuenta con una política definida, y a su vez carece de un código de buen gobierno corporativo fundamental para desarrollarse de manera ética en el mercado.

La Gestión Financiera en Figurados y Mallas S.A.S, en relación con la variable de inversión se encuentra en un proceso de desarrollo; las variables de financiación y rentabilidad la compañía no cuenta con un presupuesto anual que facilite el control y el cumplimiento de objetivos. Teniendo en cuenta que el resultado de evaluar las variables refleja un nivel de informalidad y desarrollo; es necesario iniciar un proceso de mejoramiento de la gestión financiera por medio de un ejercicio de planeación.

En el diagnóstico de Gestión de Mercadeo se logró identificar que el componente de gestión se encuentra en una etapa de desarrollo, para la organización es importante la producción del bien o del servicio y también el cuidado de la productividad.

Después de analizar el módulo de Negociación y Manejo de Conflictos se identifica la oportunidad de mejora que puede implementar Figurados y Mallas S.A.S., ya que en los aspectos

como participación y reconocimiento de la organización se ubican en una etapa inicial o en desarrollo.

Finalmente, el diagnostico que refleja el componente de Operaciones y Logística, indica que, la compañía conoce el concepto de logística, pero no lo aplican en su totalidad. Es carente la utilización métodos y metodologías para la administración de inventarios dentro de la compañía y se evidencia la falta de personal que coordine las actividades.

Recomendaciones

Se presenta una serie de recomendaciones de mejora para cada uno de los módulos en la investigación y componentes de la organización

Con el fin de mejorar las falencias en relación con el módulo de Gestión Estratégica se planteó mejorar los procesos productivos de la empresa, identificando sus participantes, al igual que diseñar una estructura organizacional, que permita asignar las funciones, los procesos de las áreas de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y crear un manual de procesos con los resultados obtenidos de las actividades evaluadas.

De igual forma se plantean mejoras para el módulo de Entorno Económico y Competitividad encaminadas a lograr eficiencia y competitividad en cuanto a los cambios que se puedan presentar en el entorno económico del sector donde la empresa desarrolla su objeto social, aumentar la rentabilidad de la organización y promocionar la empresa como una compañía líder en la fabricación de mallas electro soldada y en la figuración de hierro de la mejor calidad.

En relación con las propuestas de mejora para el módulo de Gestión del Talento Humano se plantea, diseñar un plan de capacitación que permita en un año aumentar el 40 % en la productividad, diseñar manual de funciones con el fin de optimizar los tiempos de producción y mejorar el bienestar del recurso humano de la organización.

Así mismo, al analizar el diagnóstico del módulo de Responsabilidad Social Empresarial se propone, construir el Código de buen Gobierno corporativo y desarrollar la política de Responsabilidad Social Empresarial.

Con respecto al módulo de Gestión Financiera, después de realizar el diagnóstico se propone, diseñar el presupuesto anual de compañía, implementar un sistema de costos formalizado y establecer indicadores de gestión financiera.

Las propuestas de mejora para solucionar las falencias del módulo de Gestión de Mercadeo corresponden a, implementar un plan de mercadeo basado en las estadísticas y datos que rodean el entorno de la compañía y Promocionar la empresa como una compañía líder en la fabricación de mallas electro soldada y en la figuración de hierro.

Para el módulo de Negociación y Manejo de Conflictos básicamente se propone crear de un entorno vital para todos los trabajadores que permita elevar la productividad de la compañía.

Por último, en el módulo de Gestión de Operaciones y Logística busca que la empresa mejore sus procesos a través de conocer el estado actual de medición de los clientes, determinación en qué grado nos afectan los proveedores con los tiempos de entrega de la materia prima e investigación de nuevos proyectos.

Se presentan las siguientes conclusiones de los indicadores y su importancia en el desarrollo de objetivos y estrategias

Los indicadores propuestos para evaluar las mejoras del módulo de Gestión Estratégica son, Capital, fundamental para conocer la capacidad de liquidez de la compañía, Ventas, encaminado a examinar la eficacia de la compañía en el mercado y cartera que permite el control eficiente de los recursos.

En relación con el módulo de Entorno Económico y Competitividad los indicadores propuestos son, participación en el mercado, permite identificar el posicionamiento de la empresa en el sector que se desempeña. Cumplimiento presupuestal, evalúa el porcentaje de realización de las metas propuestas y Crecimiento de rentabilidad que informa sobre la efectividad de las propuestas de mejora postuladas.

De igual forma los indicadores propuestos para evaluar el módulo de Gestión del Talento Humano son, Participación, mide las personas que asisten a las formaciones que realiza la empresa para el desarrollo de sus funciones. Cumplimiento, indica el porcentaje de ejecución de las actividades de bienestar programadas para los empleados y Rotación del Personal que proporciona el grado de permanencia de los trabajadores en la empresa.

En cuanto a los indicadores del módulo de Gestión Financiera se relacionan, indicador de Liquidez, indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos. Indicador de Punto de Equilibrio, representa el nivel de actividad que permite, gracias al margen realizado (diferencia entre el nivel de ventas y los gastos variables que se derivan implícitamente de este volumen de negocios) poder pagar todas las demás cargas del ejercicio, es decir, los gastos fijos y el indicador de Eficiencia Presupuestal de Ingresos, determina la eficiencia del presupuesto en un periodo de tiempo determinado.

Con respecto a la forma de evaluar las propuestas de mejora planteadas en el módulo de Gestión de mercadeo, se encuentra el indicador de Participación en el Mercado, teniendo el estado actual de la compañía y el gran tamaño del sector se espera tener una participación del 10 % del mercado local. Indicador de Incremento en Ventas, debe ser coherente con el crecimiento

de los Activos y con el crecimiento en volumen y precios; por último el indicador de Clientes Nuevos, mide la cantidad de clientes nuevos para contribuir en la participación del mercado, según lo que se halla presupuestado y muestra la eficiencia en la labor del personal de ventas.

Igualmente en la evaluación del módulo de Negociación y Manejo de Conflictos los indicadores para las propuestas de mejora de la compañía tienen como objetivo, medir la productividad laboral tomando en cuenta las unidades producidas y las horas empleados por trabajador, la gestión del capital humano en un periodo de tiempo determinado, e identifica los posibles problemas de insatisfacción laboral y los procesos de selección. El indicador de Porcentaje de quejas, reclamos y sugerencias mide la satisfacción laboral de los empleados y la eficacia en la resolución de problemas fundamental para aumentar la productividad de la compañía.

Finalmente los indicadores que evalúan las propuestas de mejora para el módulo de Gestión de Operaciones y Logística son, entregas a tiempo, proporciona una visión del porcentaje de eficiencia en las operaciones de entrega de material al cliente; cumplimiento de entrega de materias primas por parte de los proveedores, mide el nivel de cumplimiento por parte de los proveedores de la compañía en lo referente a la entrega de materias primas programadas.

En general la experiencia obtenida al realizar este ejercicio aplicando cada uno de los componentes propuestos por la Uniagustiniana es de gran valor, ya que se lleva al mundo real de la gerencia de empresas las teorías y herramientas estratégicas que contribuyen a analizar de una forma integral todos los aspectos que interviene en el desarrollo del cumplimiento del objeto social de las empresas.

Lista de figuras

Figura 1 Marco de referencia para la planeación y gerencia estratégica	20
Figura 2 Ubicación de la empresa	29
Figura 3 Informe integral MMGO direccionamiento estratégico	34
Figura 4 Entorno económico MMGO Análisis de entorno económico	41
Figura 5 Gestión humana MMGO	57
Figura 6 Responsabilidad social empresarial MMGO	63
Figura 7 Gestión financiera MMGO	67
Figura 8 Gestión de mercado MMGO	86
Figura 9 Mapa mental contextualización del conflicto	90
Figura 10 Cultura organizacional MMGO	91
Figura 11 Gestión de operaciones y logística MMGO	97

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis DOFA Empresa Figurados y Mallas S.A.S	31
Tabla 2 Indicadores gestión estratégica	36
Tabla 3 Los principales indicadores económicos para la empresa son:	38
Tabla 4 Matriz Pestel	44
Tabla 5 Matriz MEFE	47
Tabla 6 Matriz MPC	48
Tabla 7 Cinco Fuerzas de Porter	49
Tabla 8 Propuesta de Mejora Entorno económico	53
Tabla 9 Indicadores entorno económico	55
Tabla 10 Propuesta de mejora gestión del talento humano	59
Tabla 11 Indicadores gestión del talento humano	61
Tabla 12 Propuesta de mejora RSE	65
Tabla 13 Indicadores RSE	66
Tabla 14 Estado De Costos Proyectado Figurados Y Mallas S.A.S.	69
Tabla 15 Balance General Proyectado Figurados Y Mallas S.A.S	71
Tabla 16 Razones Financieras Propuestas Para La Empresa Figurados Y Mallas	75
Tabla 17 Flujo De Caja Neto Figurados Y Mallas S.A.S.	80
Tabla 18 Propuesta de mejora gestión financiera	82
Tabla 19 Indicadores gestión financiera	84
Tabla 20 Indicadores gestión De Mercado	88
Tabla 21 Indicadores negociación del conflicto	94
Tabla 22 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	98
Tabla 23 Indicadores gestión operaciones y logística	99
Tabla 24 Cronograma y Presupuesto	100

Referencias

- Beltrán, J. M. (1998). *INDICADORES DE GESTIÓN, Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Briceño, J. L. (2016). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA ENFOQUE EN LA GERENCIA DE VALOR*. Lima, Perú: MACRO.
- Chiavenato, I. (2002). *gestión del talento humano*. 5° edición . México: McGraw- Hill.
- EAN, U. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestion de Organizaciones - MMGO*. (R. I. Pérez, A. V. Contreras, & G. Castellanos, Edits.) Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Flores, J. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. En A. Francés, *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (pág. 25). Mexico.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico.
- Logistica, R. D. (3 de Mayo de 2016). *Revista De Logistica*. Obtenido de <http://revistadelogistica.com/logistica/el-sector-del-acero-en-colombia/>
- Management, E. d. (2001). El diagnostico empresarial. En *Enciclopedia del Management* (pág. pagina 23). Oceanum/Centrum.
- Min de Ambiente, V. y. (19 de Agosto de 1997). *Anexo No. 2 Ley 400 (19 de agosto de 1997)* . Obtenido de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1997/ley_0400_1997.pdf
- Min de Ambiente, V. y. (19 de Marzo de 2010). *Decreto 926 del 19 de marzo de 2010*. Obtenido de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2010/dec_0926_2010.pdf
- Ministerio De Comercio, I. y. (16 de Julio de 2012). *Decreto Número 1513 De (16 de julio de 2012)* . Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=73758&name=R.T.DecretoMincomercio_1513_Barras.pdf&prefijo=file
- Ministerio De Comercio, I. Y. (2 de Febrero de 2015). *Resolución Número 0277 De 2015 (2 Feb. 2015)* . Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/reglamentos_tecnicos/reglamento_alambre_acero_liso.pdf
- Mora, L. A. (2016). *Gestión logística integral*. ECOE.
- Norma Técnica NTC Colombiana 2289* . (23 de Septiembre de 2015).
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva:técnica para el análisis de los sectores industriales y competidores*. México: Compañía editorial Continetal de C.V.
- Restrepo, R. (2013). *Responsabilidad Social no es asistencialismo*. Obtenido de <http://ramirorestrepo.blogspot.com/>

Serna Gómez, H. (2014). GERENCIA ESTRATÉGICA: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución e estrategia 11a. ed. En H. Serna Gómez, *GERENCIA ESTRATÉGICA: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución e estrategia 11a. ed* (pág. 51). Bogotá: Panamericana.

Tiempo, P. E. (15 de Febrero de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/de-que-se-trata-el-plan-colombia-repunta/16819826>

Yin, R. K. (1980). INVESTIGACIÓN SOBRE ESTUDIO DE CASO Diseño Y Métodos Segunda Edición. London: SAGE Publicatios.