

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA FLÓREZ Y ÁLVAREZ S.A.S

HERRERA BENAVIDES GEORGE JAMES  
SANDOVAL MARTÍNEZ LEIDY LORENA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2018

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA FLÓREZ Y ÁLVAREZ S.A.S

HERRERA BENAVIDES GEORGE JAMES  
SANDOVAL MARTÍNEZ LEIDY LORENA

Asesor del Trabajo  
OLAYA MOLANO JUAN CARLOS  
Doctor en Proyectos

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

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado en primera instancia a Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto, por darnos la salud, sabiduría para poder cumplir uno de nuestros sueños.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional en todo momento, sus consejos, por su motivación y por todo su amor.

A nuestra familia y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo.

¡Gracias a ustedes!

## Agradecimientos

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión de los profesores Iván Fernando Suarez y Juan Carlos Olaya, a quien queremos agradecerles por su dedicación y paciencia. Al igual, que a los demás maestros que compartieron en cada módulo parte de su conocimiento. También, a la empresa Flórez y Álvarez S.A.S y en especial al señor Milton Daniel Gutiérrez Ramírez por brindarnos la información durante este lapso de tiempo.

De igual manera agradecer a nuestras familias por el apoyo incondicional, a Dios por darnos la vida y la oportunidad de poder realizar este trabajo.

## Resumen

Este trabajo de investigación se realizó a la empresa Flórez y Álvarez S.A.S, quien tiene como actividad principal prestar servicios de aseo, cafetería y mantenimientos locativos a entidades tanto del sector público como privado. Por consiguiente, este documento se compone por ocho módulos, enfocados al área de Talento Humano de la compañía, durante el desarrollo de cada uno, se planteó una propuesta de mejora, que se pueda medir por un indicador.

A continuación, se hablará de que se logró hacer en cada módulo. En primer lugar, se encuentra Entorno Económico, relacionado con la medición de indicadores económicos, análisis de variables microeconómicas y macroeconómicas, se contó con la ayuda de herramientas como Matriz Pestel, MMGO, Cinco fuerzas de Porter, Océano azul. En Segundo lugar, esta Gestión estratégica, en ella se observó la gestión de la Gerencia de Flórez y Álvarez S.A.S, el manejo de la toma de decisiones asertivas, la planeación estratégica, el tipo de liderazgo y esto se logró a través del análisis de herramientas como Dofa general, matriz MMGO, EFI, EFE, PEYEA.

En tercer lugar, esta Gestión de Talento Humano, se evaluó la mano de obra calificada, la gestión del área de talento humano dentro de Flórez y Álvarez S.A.S, la existencia del sentido de pertenencia por parte de los empleados y esto se hizo mediante una encuesta, matriz MMGO, indicadores de Recursos humanos. Seguidamente en Responsabilidad social, se observó el manejo que da Flórez y Álvarez S.A.S sobre el valor compartido y el impacto que tiene este como estrategia empresarial, se tuvo ayuda de la matriz MMGO.

Después, en gestión financiera se realizó un diagnóstico financiero, en el que se logró establecer la situación real de la empresa y sus niveles de endeudamiento, esto se efectuó mediante indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, matriz MMGO. Luego, en Gestión Mercadeo se hizo una segmentación del mercado, se hallaron los principales nichos de mercado, el mercado potencial y el estado actual del área de mercadeo de Flórez y Álvarez S.A.S, esto se hizo por medio del análisis matriz MMGO, modelo de Canvas.

A continuación, en Negociación y Manejo de Conflictos, se logró encontrar las competencias y habilidades de cada área de la empresa, se propuso un modelo para el abordaje del conflicto o su negociación, se usó la matriz MMGO, Modelos para la negociación y manejo de conflictos.

Por último, en Gestión de Operaciones se identificó en la compañía de Flórez y Álvarez S.A.S, los procesos misionales, de apoyo y los de mejora continua, gracias al mapeo de procesos, matriz MMGO.

Para concluir, Florez y Álvarez S.A.S, tiene más de 16 años de experiencia en el mercado, cuenta con un personal altamente calificado, sin embargo necesita fortalecer la parte interna, para así disminuir el nivel de ausentismo o deserción del personal. También tener en cuenta variables microeconómicas y macroeconómicas a la hora de tomar decisiones, esto le permitiría, lograr un mejor desarrollo de su objeto social, aumentar la calidad en sus servicios, conocimiento del cliente y con el tiempo poder ofrecer sus servicios a nivel internacional.

Durante el desarrollo de estos módulos, se pudo conocer la empresa Flórez y Álvarez S.A.S concretar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, también se definieron planes de mejora continua, recursos que necesitara para su aplicación, tiempos y todo lo relacionado para el manejo de cada uno de ellos.

## Contenido

Introducción	11
ESTRATEGIAS Y PLANES PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FLÓREZ Y ÁLVAREZ S.A.S	12
CAPÍTULO I: COMPONENTE INVESTIGATIVO	13
1. Tema de Investigación	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
2.1. Enunciado del problema	14
2.2. Formulación del problema	14
3. Objetivos	16
3.1. Objetivo general	16
3.2. Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Marco de Referencia	18
5.1. Marco teórico	18
5.2. Marco conceptual	21
5.3 Marco histórico	23
5.3.1 <i>Marco histórico Gestión Humana</i>	23
5.3.2 <i>Marco histórico Gestión Estratégica</i>	25
5.3. Marco Legal	28
6. MARCO METODOLÓGICO	30
CAPÍTULO II: COMPONENTE DISCIPLINAR	32
7. Conceptualización de la Empresa	32
7.1. Razón social	32
7.2. Objeto social	32
7.3. Reseña empresarial	33
7.3.2. <i>Decisiones constitutivas</i>	33
7.4. Ubicación e instalaciones	34
8. Gestión estratégica	36
8.1. Diagnóstico	37



8.1.1 <i>Análisis Dofa</i>	38
8.2. Propuesta de mejora	39
8.3. Indicadores	40
9. Entorno económico y competitividad	41
9.1. Diagnóstico	42
9.1.1 <i>Análisis indicadores económicos y análisis sectorial</i>	42
9.1.2 <i>Análisis indicadores económicos</i>	43
9.1.3 <i>Análisis sectorial</i>	44
9.1.4 <i>Análisis subsector</i>	46
9.1.3.1 <i>Análisis Matriz Pestel</i>	53
9.1.4 <i>Matriz MPC</i>	54
9.1.4.1 <i>Análisis Matriz perfil competitivo (MPC)</i>	55
9.1.5 <i>Matriz MMGO</i>	55
9.1.5.1 <i>Análisis Matriz MMGO</i>	56
9.1.6 <i>Matriz Cinco Fuerzas de Porter</i>	56
9.1.6.1 <i>Análisis cinco fuerzas de Porter</i>	56
9.1.7 <i>Matriz Estratégico Océano Azul</i>	57
9.1.7.1 <i>Análisis Matriz océano azul</i>	57
9.2. Propuesta de mejora	58
9.3. Indicadores	59
10. Gestión del talento humano	60
10.1. Diagnóstico	60
10.1.1 <i>Análisis Matriz MMGO</i>	61
10.2. Propuesta de mejora	62
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	64
11.1. Diagnóstico	64
11.1.1 <i>Análisis Matriz MMGO</i>	65
11.2. Propuesta de mejora	66
12. Gestión financiera	68
12.1. Diagnóstico	68
12.1.1 <i>Análisis Matriz MMGO</i>	69

	10
12.2. Propuesta de mejora	70
12.3. Indicadores	71
<i>12.1.2 Presupuesto para ejecución de propuestas de mejora.</i>	72
<i>12.1.3 Análisis presupuesto</i>	73
13. Gestión de mercado	74
13.1. Diagnóstico	74
<i>13.1.1 Análisis matriz MMGO</i>	75
13.2. Propuesta de mejora	75
13.3. Indicadores	76
14. Negociación y manejo del conflicto	78
14.1. Diagnóstico	78
<i>14.1.1 Análisis Matriz MMGO</i>	79
14.2. Propuesta de mejora	80
<i>14.2.1 Recomendaciones para aplicación de modelo</i>	81
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
Lista de Gráficos	89
Lista de Ilustraciones	90
Lista de Tablas	91
Lista de Anexos	92
Anexos	93
Bibliografía	94

## Introducción

El presente proyecto tiene como tema de investigación, la gestión estratégica y busca principalmente desarrollar dos fases, una es la realización de un diagnóstico y la otra se enfoca en una propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa. Este se aplicará a la compañía Flórez y Álvarez S.A.S. quien pertenece al sector de servicios y su objeto social, está relacionado con la prestación de servicios como aseo, cafetería y mantenimientos locativos en entidades tanto privadas como públicas.

Este trabajo se divide en dos componentes, el primero es el componente investigativo, que se refiere al soporte teórico del proyecto y el segundo es el componente disciplinar, en él se encuentra toda la parte práctica, que se realizó en continuidad con el desarrollo de cada módulo visto en la Especialización en Gerencia de empresas.

El diagnóstico, se hizo a cada una de las áreas funcionales de la empresa Flórez y Álvarez S.A.S; estas son: gerencia, talento humano, dirección comercial y licitaciones, contabilidad y finanzas, abastecimiento logístico, operaciones y marketing, mediante la ejecución de varias matrices como (MMGO, Dofa), en este proceso se encontraron varios hallazgos.

Una vez se obtuvieron los resultados del diagnóstico, se empezó a realizar las propuestas de mejoramiento, estas consisten en unos planes de acción, y se componen de estrategias que podrán aplicar Flórez y Álvarez S.A.S en un futuro, con el fin de minimizar sus tiempos y mejorar los procesos, procedimientos, actividades y tareas que desarrolla cada área.

También, se hicieron los indicadores, que permiten medir la efectividad de las estrategias, además de controlar el grado de consecución de objetivos logrados por la empresa. Y por último, se incluyeron unas conclusiones y recomendaciones, que se basan en el mejoramiento interno de la organización y aportaran para su crecimiento económico y el aumento de la calidad en la prestación de sus servicios.

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA  
FLÓREZ Y ÁLVAREZ S.A.S

## CAPÍTULO XIII: COMPONENTE INVESTIGATIVO

### 1. Tema de Investigación

La empresa como conjunto de áreas, procesos, productos, sistemas de información y personal debe funcionar como los engranes de un reloj y todos dirigidos hacia el mismo objetivo, es por ello, que en el presente proyecto de investigación, tiene como fin realizar un diagnóstico que permita delimitar los componentes de las áreas de la compañía Flórez y Álvarez S.A.S.

Teniendo como meta principal, el estudio del talento humano quien pretende mediante la determinación de falencias, generar un proceso de reflexión, que proponga un plan de mejoramiento y un indicador, que logren disminuir la excesiva rotación de personal.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Enunciado del problema

Según el director del área de talento humano de la empresa Flórez y Álvarez S.A.S, el señor Andrés Hernández, presenta que los niveles de ausentismo y rotación del personal supera el 3% mensual, lo que conlleva a que la organización genere gastos no estipulados en el presupuesto anual, además de no garantizar la eficiencia en los procesos, debido a que el personal se retira, llevando consigo el conocimiento y toda la experiencia adquirida.

### 2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento del área de talento humano en la empresa Flórez y Álvarez S.A.S?

A continuación se realiza una determinación de los síntomas, causas, pronósticos y control de estos pronósticos diseñados hacia el área de talento humano.

Tabla 1

Formulación del problema

---

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento del área de gestión humana en la empresa Flórez y Álvarez S.A.S?

---

**Síntomas**

Ambiente laboral inadecuado  
Sobrecarga laboral  
Incumplimiento en la cancelación de salarios

**Causas**

Representativa rotación de personal  
Aumento en el rubro de gastos de contratación  
Incumplimiento en el préstamo de servicio a clientes

**Pronóstico**

Desacreditación de la compañía en el mercado  
Pérdida de contratos actuales y futuros  
Posible quiebra de la empresa

**Control al pronóstico**

Análisis de proyecto de mejoramiento del ambiente laboral  
Creación de políticas de beneficios para empleados  
Cumplimiento en los pagos de salarios a los empleados

---

Fuente: Autoría propia

Como conclusión a la anterior gráfica, podemos evidenciar que la excesiva rotación del personal en la compañía, se desencadena por diversas causas en las que se encuentra el incumplimiento en la cancelación de salarios y la sobrecarga laboral; lo que conlleva a que Flórez y Álvarez S.A.S sufra un aumento en los gastos por contratación y no pueda cumplir en la prestación de los servicios. Para disminuir esta problemática se le recomienda a la empresa mejorar en ambiente laboral y crear políticas que beneficien principalmente a los empleados tanto de la parte administrativa como de la operativa.

### 3. Objetivos

Los objetivos según Balestrini, M, (2002) son los que "orientan las líneas de acción que han de seguir en el despliegue de la investigación planteada; al precisar lo que se ha de estudiar en el marco del problema objeto de estudio. Sitúan el problema planteado dentro de determinados límites". (p. 67)

#### 3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento para el área de talento humano en la empresa Flórez y Álvarez S.A.S.

#### 3.2. Objetivos específicos

- a. Realizar diagnóstico para analizar el estado actual del área de talento humano de la empresa.
- b. Generar una propuesta de mejoramiento para el área de talento humano en la empresa Flórez y Álvarez S.A.S
- c. Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento para el área de talento humano.



#### 4. Justificación

El libre mercado facilita la creación de nuevas empresas que ingresan a competir con las existentes, este proceso exige de los gerentes la implementación de nuevas tecnologías y la actualización constante de todas las variables que pueden afectar la fluctuación del mercado.

Drucker(1974) menciona que “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”(p. 6). La definición expuesta por Drucker permite identificar en la gestión estratégica, una herramienta base para la creación de estrategias aplicadas en un futuro, con el fin de cumplir metas trazadas por la compañía. Adicionalmente, la planeación estratégica envuelve un proceso constante de exploración que posibilita objetivos claros que formulan tácticas de competitividad.

La articulación de las actividades realizadas en la organización Flórez y Álvarez S.A.S, brindara, previo un diagnóstico, en buen uso de las herramientas propias de la gestión estratégica; la formulación de propuestas orientadas al mejoramiento continuo del área de talento humano, y la medición de indicadores. Basados en un estudio de caso utilizando un método cualitativo, se pretende conocer las falencias en los procesos de Flórez y Álvarez S.A.S, con el fin de proponer un conjunto de estrategias que potencialicen los recursos y ayuden al crecimiento del objeto social del ente, a partir del conocimiento y las capacidades del profesional en gerencia de empresas.

Igualmente, los procesos formativos y el desempeño laboral, exigirán del profesional, conocimiento que años atrás no resultaban indispensables. Estos procesos requieren de una formación basada en la integridad, y los valores necesarios para contribuir al crecimiento económico, social y ambiental del país. Finalmente, el presente se realiza con el fin de proponer un plan estratégico que permita mejorar el clima laboral de la compañía que es el tema de investigación determinado para este proyecto.

## 5. Marco de Referencia

El marco de referencia es una recopilación breve y concisa de conceptos, teorías y reglamentación (aplicable) que se relacionan directamente con el desarrollo del tema y del problema de investigación. Permiten al lector aclarar ideas e intenciones de los autores. Ubica al proyectante dentro del avance de la ciencia y la técnica en el tema. (Cubillos Alonso German, 2012, p. 1).

### 5.1.Marco teórico

La planeación estratégica hace parte importante en el desarrollo, crecimiento de una compañía, es por ello que varios autores han Abarcado conceptos teóricos que permitirán fortalecer una concepción más clara del tema.

Según Armijo(2011), la Planificación Estratégica “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (parr. 2).

También la define Serna(2002) como un “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad”(parr. 17)

A diferencia del autor anterior Armijo(2009)

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de instituciones públicas (parr. 5).

El área de Gestión talento Humano, ha cambiado drásticamente día a día, debido a que en épocas antiguas tenía enfoques orientados al cumplimiento de funciones meramente administrativas, mientras que en la modernidad, se trata de un proceso para mantener motivados a los colaboradores de una organización, es por ello que varios autores han querido definirla y esclarecer su importancia dentro de una compañía.

Menciona Chiavenato, I (2002) que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (parr. 7).

Para (Caldera. R, 2007) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización” (parr. 7).

Afirma Dessler G,( 2006) que son las “prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro equitativo para los empleados de la compañía”(parr. 1).

Por último se puede concluir que según estos autores, el éxito de las empresas no solo depende del desarrollo de su objeto social, sino de un recurso humano altamente calificado, que le brinde a sus colaboradores un lugar seguro y tranquilo para desempeñar sus funciones dentro de la compañía.

El Talento Humano ha sido definido por Chiavenato (2002) como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño"(parr. 20).

La gestión del talento humano, en los últimos años ha tenido gran importancia, y como lo menciona Pérez (2016) su principal finalidad “es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa”. Si bien es cierto, que el conflicto es innato en el ser humano, la principal función de talento humano sería entonces lograr que se dé una

negociación y un manejo de los conflictos tanto internos como externos de la compañía para así lograr resultados óptimos en desarrollo del objeto social (parr.8). Pérez (2016:8) nombro los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano que son:

- a. Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- b. Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- c. Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- d. Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- e. Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- f. Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas entre los directivos y colaboradores de la empresa (parr. 8).

La gestión de talento humano ha trascendido fronteras pasando del proceso de reclutamiento, selección y contratación a la búsqueda de la integración y consolidación de empleados en una empresa, logrando el desempeño de funciones de manera eficiente, eficaz y productiva. Marina (2016) el talento humano debe reunir las siguientes cinco características:

- a. Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
- b. Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
- c. Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
- d. Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
- e. Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento (p. 4).

Jericó (2011) en algún momento, menciono la importancia de que exista un verdadero Director de Gestión Humana, con capacidades que logren motivar e incentivar a todos los empleados, no solo centrándose en el cumplimiento de procesos, o normas sino en la creación de políticas de bienestar, que impliquen el compromiso y la dedicación de los directivos. Es por ello que ella propone el siguiente decálogo para el gestor de talento humano:

- a. Tiempo y recursos, se dedica en cuerpo y alma a “mimar” el talento.
- b. Estrategia del talento: analiza en profundidad las necesidades de la empresa en cuanto al talento, las capacidades, el nivel de compromiso y de actuación.

- c. Constante Casanova: busca las fuentes del talento por todas partes, se da a conocer y, en definitiva, seduce siempre y en todas partes.
- d. “Informívoro” del talento: recoge continuamente información de los movimientos del mercado y está atento a los posibles movimientos de la competencia.
- e. Catador del talento: selecciona en relación a las capacidades, al compromiso y a lo que es capaz de hacer un candidato.
- f. Entrenador de entrenadores: selecciona los proyectos y los utiliza como herramientas de desarrollo.
- g. Constructor del compromiso: amuralla la organización para que los profesionales no se sientan tentados a cambiar de empresa mediante la gestión de los estilos de liderazgo, de las diferencias entre la cultura actual y la deseada, del clima de los equipos o de los niveles de equidad interna y externa de la retribución.
- h. Solucionador predispuesto: cuando un profesional no alcanza los resultados esperados, analiza las causas y prepara las posibles soluciones, que pueden ir desde una incorporación a otra área de la empresa hasta buscar las alternativas más adecuadas para ambas partes en el momento de romper la vinculación.
- i. Involucrador organizativo: comunica las iniciativas, recoge sugerencias e invita a todos los profesionales a que den referencias para contratar a nuevos profesionales.
- j. Negociador en el último segundo: cuando algún profesional decide cambiar de empresa, dialoga amistosa y abiertamente con él sobre las causas reales, para así poder plantear la contraoferta y convencerle para que se quede (parr. 12)

## 5.2.Marco conceptual

Según Tafur (2008) el marco conceptual “es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación” (parr. 2). En relación al concepto anterior, se presentara en la siguiente tabla diferentes nociones planteadas por autores como Chiavenato, Yoder, Serna, entre otros; sobre la importancia del talento humano y planeación estratégica en las empresas.

A continuación, se presenta la tabla 2, marco conceptual, con el objeto de conocer diferentes definiciones de autores enfocados en talento humano y planeación estratégica.

Tabla 2

Marco conceptual

<b>Categoría teórica</b>	<b>Concepto abordado desde varios autores</b>	<b>Concepto propuesto por el investigador</b>
Gestión del Talento Humano	<p>Para Chiavenato (2002) “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones” (p. 24).</p> <p>Para Yoder, D (1980) “es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades”(p. 22).</p> <p>Para Byars y Rue (1983), “es el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa” (p. 21).</p> <p>El talento humano, según Jericó. P, (2001), no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros (p. 6).</p>	<p>El concepto que se mas se aplica el proceso de presente proyecto es el enunciado por Yoder Dale, ya que el talento humano es todos los empleados relacionados entre si determinado en un campo laboral en donde interactúan y trabajan juntos por un mismo fin.</p>
Planeación Estratégica	<p>Según Chiavenato (1995), “la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”(p. 5).</p> <p>Según Drucker. P, (2002) “la planeación estratégica “es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (parr. 4).</p>	<p>La planeación estratégica, según la investigación que se está realizando se asemeja al concepto de Idalberto, debido a que se busca determinar estrategias que permitan trazar unos objetivos, y por ende cumplirlos.</p>

Fuente: Autoría propia

De acuerdo a la anterior gráfica, se puede concluir que el talento humano es un área vitalicia para las compañías, puesto que según varios autores, el manejo eficaz de este, permite el cumplimiento de objetivos trazados por la compañía. Los conceptos sobre talento humano

emitidos por Pilar Jericó y Idalberto Chiavenato son fundamentales en desarrollo del presente proyecto, así como los de Peter Drucker junto a Idalberto Chiavenato, a la hora de definir la planeación estratégica. Todos estos están enfocados en que la empresa es la responsable de la determinación de estrategias y en conseguir los resultados esperados de manera eficiente.

### 5.3 Marco histórico

#### 5.3.1 Marco histórico Gestión Humana

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; Mc Williams, Fleet y Wright, 2001).

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección,

contratación y sistemas de remuneración Hernández (2007) citando a (Cabuya, 1999).

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros Hernández (2007) citando a (Dinero, 2002).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.



En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Para concluir se puede decir que la investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones (Malaver et.al., 2004). La situación es más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana. (Hernandez Gregorio, 2007, p. 3).

### *5.3.2 Marco histórico Gestión Estratégica*

En los años 80 la planeación estratégica irrumpió en el mundo de la dirección de las organizaciones con promesas que casi, después de 20 años, no cumplió en su totalidad. Como vestigios de una civilización perdida aún algunas empresas conservan su misión en la entrada pero hace tiempo dejaron los retos estratégicos en manos del riesgo y la incertidumbre. En Colombia, así como en el mundo, hoy empieza a coger fuerza un nuevo tema denominado Prospectiva Estratégica y como cualquier cosa nueva se mira con cierto recelo e incluso con descalificación. En realidad su aparición obedece a que en un mundo donde lo único que prevalece es el cambio, la cultura de la previsión es una segura aliada. El desarrollo de la Prospectiva se ha convertido en una tarea ineludible a la hora de asumir la competitividad ya que sin el concurso de la anticipación es difícil ser innovadores y capaces de responder a las mutaciones que producen los entornos turbulentos. Nuestra industria, el gobierno y las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan

conocer el futuro con el objeto de diseñar estrategias que permitan comprender sus crisis y empezar a superarlas.

Introducir a la cultura de un país la Prospectiva Estratégica, es decir, invitar a un país que está acostumbrado a vivir el día a día para convertir la anticipación y la planeación como una tarea ineludible según la cual son sus actores los dueños del futuro, no es una tarea fácil.

Esa innovación estratégica implica una transformación en los estilos de dirección (constancia y disciplina), una desmitificación de las estrategias clásicas, una metamorfosis del trabajo y del empleo. En suma una actitud social activa frente al porvenir.

La planeación estratégica de los años 80 y 90 se volvió un discurso exclusivo de académicos y grupos particulares que en nada fomentó la construcción de una visión concertada de empresa, nación y futuro. Hoy la Prospectiva Estratégica, con algo más de treinta años en el mundo, se constituye como una disciplina capaz de dar sentido y contenido a los proyectos, orientando desde la visión global las acciones locales de cada uno de los estamentos sociales involucrados y comprometidos con el cambio.

La prospectiva y el pensamiento estratégico juntos se convierten en un arma valiosa para la efectividad de la estrategia y la decisión.

En Colombia donde confluyen tantos intereses, y en donde el consenso al pensar soluciones a los graves problemas que nos rodean, se da en torno al uso de la fuerza, no puede darse el lujo de mirar con reservas una invitación para hacerse cargo de su futuro.

La Prospectiva Estratégica genera dentro de las organizaciones una dinámica propia que posibilita construir una adecuada visión de su propósito para los próximos cien años y también un acuerdo sobre la manera civilizada de conquistarla sin perjuicio de la complejidad de sus diferencias, como lo prueban ejemplos en Europa, Canadá y USA ni nuestro futuro, ni el de los países latinoamericanos puede ser el resultado de la inercia mundial y la reflexión prospectiva puede ayudar a cambiar ese curso equivocado.

El repaso de nuestra historia mostraría que de cualquier modo, y casi en todos los casos, los conflictos que nos aquejan podrían haberse evitado si se hubieran observado oportunamente, y en diferentes foros, las tendencias emergentes y sus consecuencias de largo plazo. Latinoamérica se ha acostumbrado a los estertores del optimismo o a la inercia de las acciones, al peso de la incertidumbre y al pesimismo, y con ello se ha colocado (salvo contadas excepciones) en el camino del azar y de la fe ciega, sin proyecto de futuro, sin rumbo, sin acuerdos de generosidad y solidaridad. Corrupción, indiferencia, movilización de capitales, impunidad son solo los efectos del miedo al fracaso colectivo, del intercambio desigual que desencadenan la democracia y la economía de mercado a escala planetaria.

Colombia como proyecto es un conjunto fragmentado y anárquico donde se hacen esfuerzos por cohesionar intereses que riñen entre sí; como sociedad no se ha permitido modelar su futuro conforme a sus posibilidades y esa es la razón por la que frente a este siglo sólo se augura atraso y fatalidad.

Los actores dinamizadores del país perplejos descubren como estos efectos se acentúan cuando en medio de la crisis, la planificación estratégica clásica y las técnicas de predicción económica no responden a las preocupaciones reales de las organizaciones socioeconómicas ni de los países. Gobierno, Universidades, Empresas, Centros de Investigación se preguntan sobre la posibilidad de quebrantar la tendencia de los desequilibrios globales y generar para nuestra República un proyecto viable.

Los desequilibrios demográficos, modos de vida y formas de exclusión, las amenazas sobre el medio ambiente y energéticas, la competencia económica y técnica en el ámbito mundial, y la crisis de los estados muestran que las tareas son indelegables en democracias representativas, y en grupos que con frecuencia se encuentran obsesionados con el corto plazo impidiéndoles enfrentar sus retos estratégicos con menores dosis de riesgo e incertidumbre. (Universidad Externado de Colombia, 2001, p. 1).

### 5.3.Marco Legal

El presente proyecto se basara en las siguientes normas, quienes están relacionadas con el objeto social de la empresa Flórez y Álvarez S.A.S, siendo este, el préstamo de servicios de aseo y cafetería.

A continuación se presenta la tabla 3 marco legal, normas relacionadas con el objeto social de la empresa y el área de talento humano.

Tabla 3

#### Marco legal

<b>Norma</b>	<b>Artículo</b>	<b>Análisis con el tema de investigación</b>
Resolución 3772 del 24 de septiembre de 2013	Por medio de la cual se establecen los requisitos para las autorizaciones sanitarias de importación de muestras sin valor comercial para los productos de higiene doméstica, productos absorbentes de higiene personal, cosméticos, bebidas alcohólicas y alimentos.	Se debe tener en cuenta la anterior norma ya que la compañía Flórez y Álvarez S.A.S presta el servicio de Aseo y cafetería y en ella se trata temas sobre la reglamentación de compra de productos de higiene y alimentos. Según INVIMA.
Resolución 1229 - abril 23 de 2013	Por esta se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano.	La norma anterior se debe tratar en el proyecto de acuerdo a que la empresa presta un servicio de cafetería y la resolución trata temas sobre procesos de inspección y vigilancia para los productos de uso y consumo humano. Según INVIMA.
Resolución 1370 - octubre 22 de 2010	Formatos para la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) de productos de higiene doméstica, y absorbentes de higiene personal, su renovación, reconocimiento y cambios; y la estructura correspondiente del código de identificación NSO.	Es importante el manejo de la presente resolución ya que en ella se especifica la notificación sanitaria obligatoria para el manejo e higiene y sus diferentes códigos de identificación para llevar a cabo el cumplimiento de su objeto social. Según INVIMA.
Resolución 3113 - agosto 5/1998	Por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza doméstica.	Resolución a tener en cuenta por tener relación con la actividad económica de la compañía por el préstamo de servicios de aseo limpieza y uso doméstico. Según INVIMA.

Ley 632 de 2000	Por la cual se fundamenta el servicio de recolección municipal de residuos, principalmente sólidos. También se aplicará esta ley a las actividades complementarias de transporte, tratamiento, Aprovechamiento y disposición final de tales residuos.	Se debe manejar en la investigación la presente ley por el concepto de manejo de residuos que tiene que ver con la importancia del buen uso de los residuos y el mejoramiento del ambiente como responsabilidad social empresarial. Según MINISTERIO DE AMBIENTE.
Decreto 2981 de 2013	El presente decreto aplica al servicio público de aseo a las personas prestadoras de residuos aprovechables y no aprovechables, a los usuarios, a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, a la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, a las entidades territoriales y demás entidades con funciones sobre este servicio.	El presente decreto es aplicable por el concepto de manejo de los servicios como agua, el cual en paralelo a la actividad económica de la empresa en la parte de lavado de fachadas se debe tener presente la importancia de la racionalización del recurso. Según ALCALDÍA DE BOGOTÁ.
Ley 100 de 1993 Ley 776 de 2002	Crea el Sistema de Seguridad Social Integral Dicta normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales	Según CONGRESO DE LA REPÚBLICA Según MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
Ley 1010 de 2006	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	Según CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Fuente: Autoría propia

En la tabla anterior, se puede evidenciar que el talento humano se encuentra relacionado con varios campos como el ambiental, el de seguridad, riesgos, acoso laboral entre otros, lo que la fundamenta como un ámbito regulado y de gran impacto dentro de las compañías. La Resolución 3772 del 24 de septiembre de 2013, Resolución 1229 - abril 23 de 2013, Resolución 1370 - octubre 22 de 2010; Resolución 3113 - agosto 5/1998 relacionadas con todo lo que tiene que ver con higiene y control sanitario en lo bebidas y comidas, productos de aseo higiene y limpieza. La Ley 632 de 2000, y el Decreto 2981 de 2013, encaminados a la correcta manipulación y recolección municipal de residuos, y Ley 100 de 1993, Ley 776 de 2002, Ley 1010 de 2006 aplican para las correctas relaciones en el trabajo y obligaciones por parte del empleador.

## 6. MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en este proyecto será un estudio de tipo cualitativo, que estudia según Blasco, E y Pérez, A (2007):

La realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (p. 25).

Como lo mencionan estos autores el presente trabajo utilizará fuentes de información tales como charlas, entrevistas, y observación en las visitas que se realizaran a las áreas de la compañía Flórez y Álvarez, además se usaran fuentes primarias definidas por Bounocore, R (1980) como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos” (p. 229).

A continuación se relaciona, la tabla 4, la composición de las diferentes áreas de la compañía, determinada por género y cantidad.

Tabla 4

Población Flórez y Álvarez S.A.S

Área	Cantidad mujeres	Cantidad hombres
Gerencia	1	1
Talento Humano	2	1
Financiera	4	1
Operaciones	2	1
Compras		3
Comercial		2
Operativos	9	3
Total	18	12

Fuente: Autoría propia

Este proyecto se aplicará a la empresa Flórez y Álvarez S.A.S, en la sucursal principal que se encuentra en Bogotá, compuesta por 6 áreas funcionales, gerencia, talento humano, financiera, operaciones, compras, comercial, operativo organizadas de la siguiente manera: hombres 12 y mujeres 18, total 30 personas. Se analizara principalmente el área de talento humano ya que, el

problema se fundamenta en la excesiva rotación del personal tanto operativo como administrativo y los elevados niveles de ausentismo.

El trabajo se dividirá en dos secciones:

- a. Componente Investigativo: Diseño y redacción de soporte teórico que se trata principalmente de:

Problema Principal, objetivos, justificación, marco de referencia, marco legal, marco teórico, marco histórico, metodología.

- b. Componente Disciplinar: Aplicación de módulos:

Entorno económico y competitividad, gestión estratégica, gestión de mercados, gestión de operaciones y logística, gestión de talento humano, negociación y manejo de conflictos, responsabilidad social y empresarial

- c. Diagnóstico de la situación actual de la empresa y búsqueda de ámbitos por mejorar en cada módulo.
- d. Diseño de propuesta de mejora y cálculo de indicadores.

## CAPÍTULO XXXII: COMPONENTE DISCIPLINAR

### 7. Conceptualización de la Empresa

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, la empresa Flórez y Álvarez S.A.S. cuenta con la documentación previa para su funcionamiento y tiene el Registro Mercantil actualizado.

#### 7.1. Razón social

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, la compañía Flórez y Álvarez S.A.S con número de Identificación tributaria NIT 807.003.866-2 con código de clasificación industrial internacional uniforme CIIU:

Actividad principal 8121 Limpieza General Interior de Edificios

Actividades secundarias:

Actividad 2. 5629 Actividades de otros Servicios de Comidas

Actividad 3. 5613 Expendio de Comidas Preparadas en Cafetería

Actividad 4. 8129 Otras actividades de limpieza de Edificios e instalaciones industriales

Cabe resaltar que la compañía ha cambiado de razón social ya que inicialmente fue constituida como Consultar E.U. el 06 de Mayo de 1999, luego el 23 de Junio de 1999 cambia de razón social a Flórez y Sánchez Consultores EU, posteriormente el 27 de Mayo de 2002 procede a cambiar su Nombre a Florez y Asociados Ltda., continuando, el 13 de Diciembre de 2007 cambia a Flórez y Álvarez S.A. por último el 26 de Octubre de 2016 se determina el nombre definitivo como Flórez y Álvarez S.A.S.

#### 7.2. Objeto social

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, el objeto social de la compañía Flórez y Álvarez S.A.S se fundamenta como una organización orientada a la prestación de servicios integrales en aseo, cafetería, mantenimiento locativo y alimentación, enfocados a clientes del sector público y



privado; apoyados en el recurso humano conformado por colaboradores, proveedores y accionistas encaminados a la creación de procesos que se adapten a las necesidades específicas de los clientes.

### 7.3. Reseña empresarial

#### 7.3.1. Factores claves de constitución

Flórez y Álvarez S.A.S, es una compañía familiar creada en el año 1999 por el Señor Raúl Flórez, quién culminó sus estudios como Contador Público y decidió montar su propia empresa; actualmente se desenvuelve como Gerente y la Señora Gilma Álvarez su esposa, graduada de Abogada, tiene como cargo la Subgerencia.

Cuenta con una amplia trayectoria de más de 16 años en el mercado. Con experiencia en la ejecución de contratos en servicios de aseo institucional, alimentación, cafetería y mantenimiento de instalaciones públicas y privadas en todo el territorio colombiano, calificados y acreditados para prestar servicios en:

Instituciones educativas, centros comerciales, entidades financieras, clubes sociales, sector industrial, aeropuertos y aerolíneas, conjuntos residenciales, terminales de transporte, sistema de transporte masivo, entidades gubernamentales, sector de hidrocarburos y grandes superficies, respaldados por nuestro sistema integrado de calidad, (normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001). (Comercial, Flórez y Álvarez S.A.S, 2016-2017, parr. 15).

#### 7.3.2. Decisiones constitutivas

La empresa Flórez y Álvarez S.A.S. nace porque la señora Gilma Álvarez y el señor Raúl Flórez cuentan con las aptitudes y conocimientos necesarios para crear una empresa, La señora Gilma actualmente la subgerente de la compañía, cuenta con estudios en Derecho y el señor Raúl gerente, certificado como Revisor Fiscal; vieron que las familias necesitaban solventar servicios como aseo, cafetería y mantenimiento, por ello deciden incursionar en grandes empresas tanto del sector público como del privado. Actualmente, la compañía cuenta con más de 16 años de

experiencia, buscando siempre ser ejemplo para las futuras generaciones de líderes y empresarios, en el fortalecimiento y compromiso que se debe tener con el planeta.

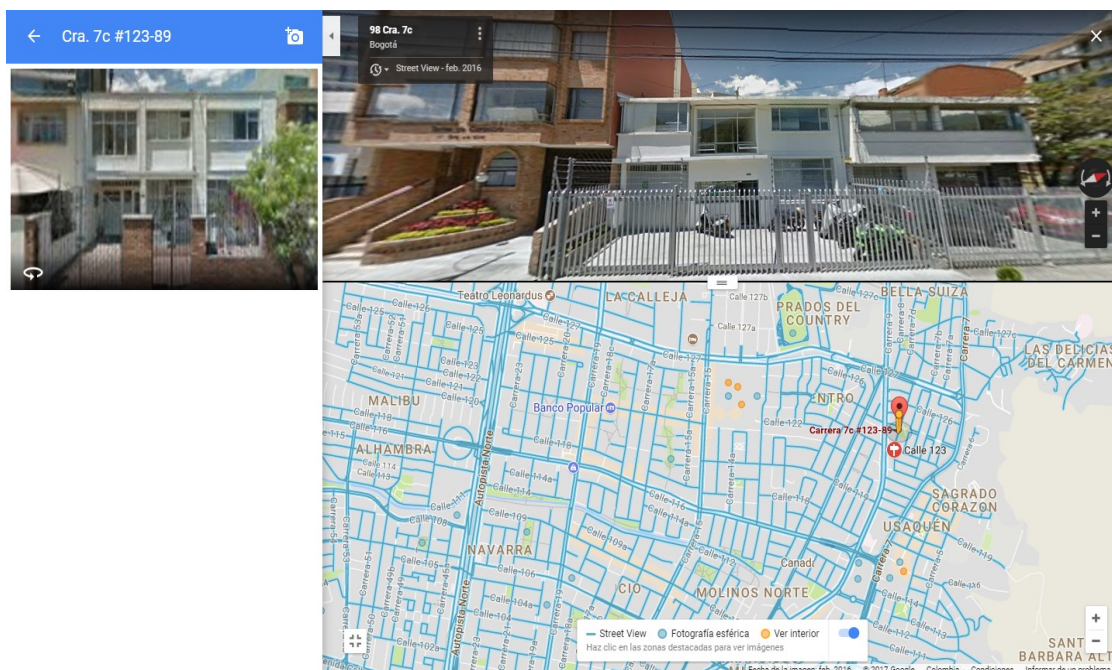
#### 7.4.Ubicación e instalaciones

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S se encuentra ubicada en la Carrera 7 número 123-89 como se evidencia a continuación en la imagen, se utiliza esta ubicación estratégica, puesto que la mayoría de compañías y mercado potencial ((edificios, bancos, multinacionales)) se encuentran ubicadas en el sector donde está la empresa.

A continuación se presenta la ilustración 1, imágenes de la compañía tanto en estructura como ubicación satelital.

#### Ilustración 1

#### Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. Recuperado el 05 de agosto de 2017.

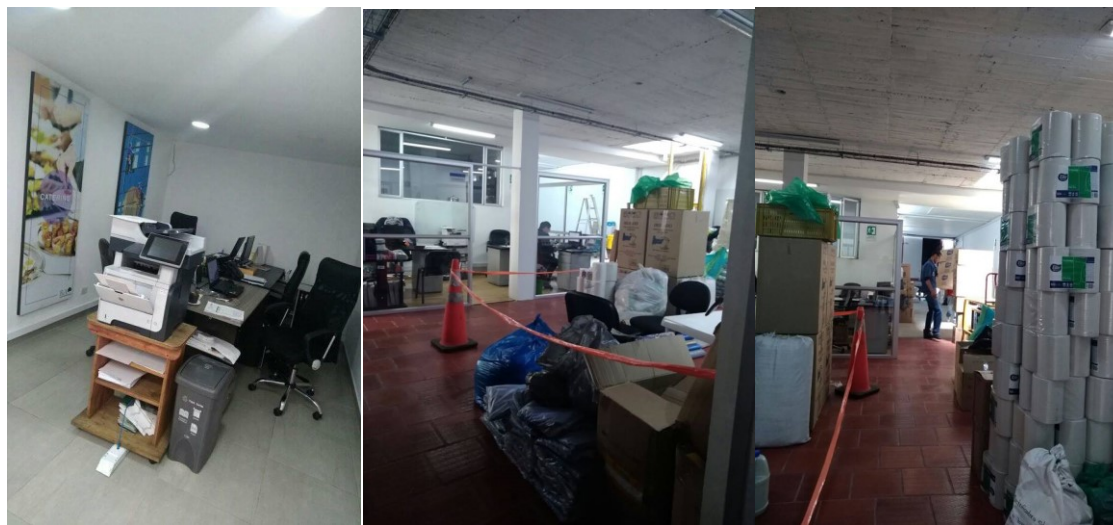
La compañía está situada en la carrera 7c número 123-89, barrio santa bárbara, como se observa en las imágenes, su ubicación es estratégica, ya que se encuentra cerca de bancos, centros comerciales, parques; facilitando la captación de clientes. En las fotos se muestra la fachada de la compañía, compuesta por una casa de dos pisos y un parqueadero, esta se encuentra al frente de zonas verdes, y junto a un conjunto residencial. La empresa desde sus

inicios ha estado en el mismo lugar, por lo tanto lleva en este predio un tiempo aproximado de 16 años.

A continuación se evidencia, la ilustración 2 siendo estas imágenes del área comercial y la bodega principal.

#### Ilustración 2

Instalaciones Flórez y Álvarez S.A.S



Fuente: Autoría propia

El predio donde se encuentra la empresa es propio, y se subdivide en dos pisos, en el primero se encuentra el área de recursos humanos, compras, operaciones y comercial, en el segundo piso está el área contabilidad y gerencia. Como se observa en la primera foto, el área comercial compuesta actualmente por dos personas, una encargada de licitaciones y la otra de ventas, su puesto de trabajo está diseñado de manera estratégica, permitiendo el acceso a los clientes. En la segunda foto, se evidencia el área de almacén, lugar donde se guardan todos los insumos utilizados para la prestación de los servicios; en los que se puede encontrar jabones, papel higiénico industrial, plásticos, implementos de aseo, químicos, maquinaria (brilladoras aspiradoras guadaña) entre otros. En la tercera foto, se muestra el área de talento humano compuesta por 3 personas, está situada de manera central, para facilitar a los empleados su ingreso. La compañía actualmente, está en búsqueda de una bodega específicamente para guardar todos los productos.

## 8. Gestión estratégica

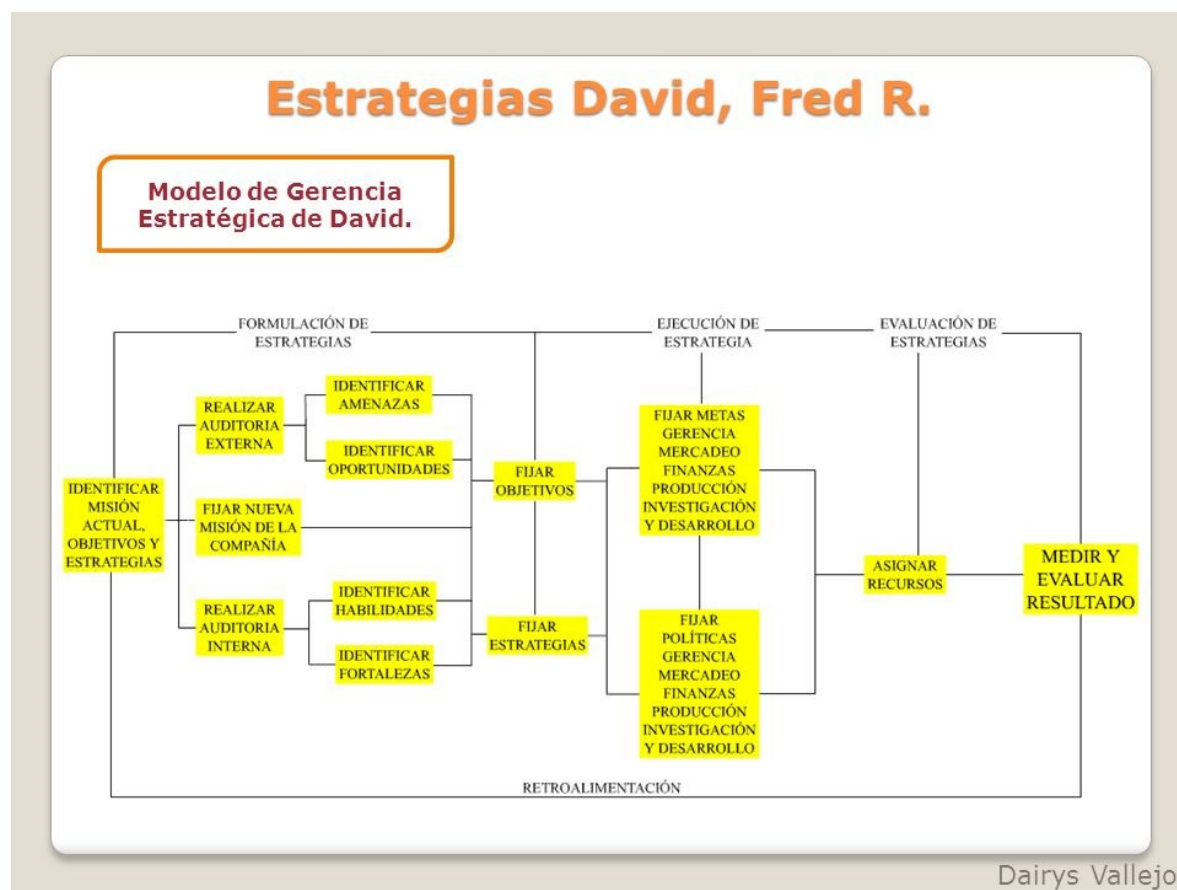
La planeación estratégica, reiteramos, es el “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa”. (Serna, 1994, parr. 1)

El propósito de la gestión estratégica es la exploración y creación de oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

A continuación se presenta, la ilustración 3 siendo un modelo de gerencia propuesto por el señor David Fred en el año 1995.

Ilustración 3

Modelo de gestión estratégica



Fuente: Adaptado por Fred R. David (1995).


En este modelo de gerencia, se pueden observar varios procesos para generar estrategias, en el primero, se identifica la misión actual, los objetivos, esto mediante la realización de una auditoría tanto interna como externa, para poder identificar amenazas, habilidades, fortalezas y oportunidades; para luego formular nuevas estrategias y objetivos a cumplir, en el segundo, se fijan políticas con todas las áreas funcionales de la empresa para así hacer la ejecución de las estrategias. Y por último, se asignan los recursos necesarios para la implantación, procediendo a medir los resultados.

### 8.1. Diagnóstico

A continuación se puede evidenciar la tabla 5, análisis Dofa (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) realizado para la compañía Flórez y Álvarez S.A.S.

Tabla 5

#### Análisis Dofa

	<p><b>Fuerzas - F</b></p> <p>Reconocimiento y alta experiencia prestando servicios en el Sector Publico. Calidad en el desarrollo de la prestación de sus Servicios. Manejan planes ecologicos por cada contrato obtenido.</p>	<p><b>Debilidades - D</b></p> <p>Decersion del Personal Operativo y poca motivación por parte de la Gerencia para que los Operativos estudien y puedan llegar a conseguir un ascenso. Poco apoyo de las areas para el desarrollo del Objeto Social. Demora en los pagos de los clientes del Secor Publico.</p>
<p><b>Oportunidades - O</b></p> <p>Posibilidad de exportar los Servicios que presta la compañía a paises como Ecuador y Venezuela. Aperturar nuevos mercados con Constructoras, Propiedad Horizontal y Centro comerciales.</p>	<p><b>Estrategias - FO</b></p> <p>Crear un area de asesoramiento, que se encargue de dar a conocer la empresa a nivel mundial.</p>	<p><b>Estrategias - DO</b></p> <p>Realizar actividades ludicas que permitan motivar a los empleados, y con esto conseguir un apoyo por parte de cada area de la compañía.</p>
<p><b>Amenazas - A</b></p> <p>Bajos precios que ofrece la competencia directa. Falta de maketing y publicidad de la compañía en el Setor Privado. Cuentan con pocos Proveedores</p>	<p><b>Estrategias - FA</b></p> <p>Dar conocer la empresa mediante la apertura de un departamento que haga la parte de publicidad y marketing.</p>	<p><b>Estrategias - DA</b></p> <p>Buscar mas Proveedores que vendan un producto economico y ademas dar a conocer a la empresa mediante propagandas en radio y television.</p>

Fuente: Autoría propia

### *8.1.1 Análisis Dofa*

Como conclusión a la tabla anterior, se puede determinar que una de las principales debilidades de la compañía es la deserción del personal, lo que sustenta el tema de investigación del presente proyecto. Una de las estrategias planteadas para minimizar este problema, sería realizar actividades lúdicas que permitan motivar a los empleados y con esto mejorar la comunicación interna de cada una de las áreas funcionales de la empresa. También, crear salarios emocionales, mantener una participación constante por parte de los empleados, para así conseguir aumentar la productividad en los procesos, la disminución de los tiempos muertos y el aumento de las ganancias.

## 8.2.Propuesta de mejora

A continuación se relaciona la propuesta determinada en dos áreas importantes de la compañía, resaltando el área de talento humano.

Tabla 6

### Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Mejorar la estructura organizacional de la compañía	Creación y divulgación de valores corporativos	Gerencia Talento Humano	Físicos Tiempo Humanos	Estructuración de valores corporativos. Reuniones para divulgación de los valores. Apropiación de estos por cada área.	Enero 2018	Indicador de evaluación	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.
Creación de alianzas estratégicas para acordar un margen de precios	Mejorar la relación con las empresas del mismo subsector.	Gerencia Comercial	Físicos Tiempo Humanos	Negociación con las empresas del mismo subsector. Firma de acuerdos para manejar un precio estándar.	Febrero a Mayo 2018	Indicador de liquidez	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.

Fuente: Autoría propia

De acuerdo a la tabla anterior, se puede concluir que la empresa debe mejorar la estructura organizacional, mediante la creación, divulgación y apropiación de los valores corporativos, haciendo que los empleados tengan mayor sentido de pertenencia y entrega. Se le sugiere a la organización, trabajar en negociaciones con otras empresas del mismo subsector, con el fin de crear acuerdos que le permitan captar nuevos clientes, aumentando sus contratos en las licitaciones del sector público y privado, para la generación de

mayores ingresos y la disminución de la rotación excesiva del personal. El cumplimiento de los salarios y comisiones por parte de la gerencia, será el eslabón para conseguir que las áreas estén constantemente motivadas y puedan cumplir sus funciones a tiempo sin ningún percance.

### 8.3.Indicadores

A continuación se realiza y determina los diferentes indicadores que permiten el cumplimiento de metas puntuales para el mejoramiento en la compañía.

Tabla 7

#### Indicadores gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de Evaluación	Valor de los beneficios de la capacitación dividido valor de los costos de capacitación por 100. Resultado en %	Valor de los ingresos de la capacitación/valor de los costos de capacitación *100	Estructuración y apropiación Valores Corporativos de la compañía.
Indicador de Liquidez	Se toma las cuentas del activo corriente y se dividen con el pasivo corriente.	Activo corriente/ Pasivo corriente	Disminuir en un 5% las obligaciones a corto plazo.

Fuente: Autoría propia

La tabla anterior, muestra dos indicadores que buscan medir la efectividad de la propuesta de mejora planteada, está encaminada principalmente a la disminución de los niveles de ausentismo y rotación excesiva del personal; el primero, es un indicador de evaluación que tiene como meta lograr la estructuración y apropiación de los Valores Corporativos de la compañía y el segundo indicador de liquidez, pretende disminuir en un 5% las obligaciones a corto plazo como son con proveedores, empleados, crédito comercial, los impuestos pendientes de pago, préstamos a devolver en el corto plazo entre otros.



## 9. Entorno económico y competitividad

Teniendo en cuenta el notable crecimiento de la economía en el mundo y el alto nivel de competencia de las empresas, se puede determinar que debe existir una constante incursión en nuevos mercados. Además de la innovación en los servicios, es importante conocer los demandantes, ya que estos son muy exigentes y buscan la originalidad y el suplemento de sus necesidades.

Por ello es necesario realizar un análisis del comportamiento de los indicadores económicos y visualizar como afligen los sectores de la economía. La compañía Flórez y Álvarez S.A.S perteneciendo al nicho de servicios, no es ajena a conocer la situación actual del sector y subsector al que pertenece, ya que esto le afecta de manera directa en la toma de decisiones asertivas y en poder consolidarse como una entidad fuerte y productiva que aporte a la economía de la sociedad y del país.

Como lo plantea Dess. G y Lumpkin. E, (2003) “el análisis estratégico siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión estratégica y antes de cualquier acción que emprenda la empresa y debe incluir el análisis del entorno (macro y micro entorno y del potencial de la misma” (parr. 21). Para determinar la situación actual de la compañía mencionada fue necesario utilizar herramientas como las matrices MMGO (Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones) y Océano Azul, definiendo así el nivel de competitividad de esta frente a estándares internacionales.

Las organizaciones debido a la globalización han podido identificar que uno de sus mayores tesoros es el talento humano, siendo este un elemento que se debe tener en cuenta para la creación de políticas de bienestar y mejoramiento del ambiente laboral; generando así fidelización del empleado, empatía y sentido de pertenencia hacia la empresa y mayor productividad creando de esta manera un crecimiento de la rentabilidad de la compañía.

## 9.1. Diagnóstico

### 9.1.1 Análisis indicadores económicos y análisis sectorial

A continuación se relaciona la tabla 8, los diferentes movimientos a nivel económico de los indicadores que impactan la compañía sectorialmente.

Tabla 8

#### Indicadores Económicos

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017 primer trimestre
PIB Per Cápita	6.173 €	6.075€	5975€	5.451€	5.292€	1497€
Desempleo	10,40%	9,60%	9,10%	8,90%	9,20%	10,60%
IPC	2,44%	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	0,11%
Importaciones X	7,20%	19%	10,10%	-23,20%	-0,3%	18,2%
Exportaciones M	0,10%	-1,20%	-35,5%	33,3%	46,5%	1,5%
Tasa de interés	11,44%	9,81%	10,40%	12,24%	14,40%	15,07%
Tasa de intervención	4,25%	3,25%	4,5%	5,75%	7,5%	7,0%
DTF	5,36%	4,24%	4,07%	4,58%	6,78%	6,72%
Consumo	19,23%	17,90%	17,30%	17,26%	19,14%	22,33%
Comercial	9,87%	8,47%	8,64%	9,37%	12,80%	17,22%
Hipotecario	13,19%	11,27%	11,11%	11,04%	12,39%	13,0%
PIB(Producto interno bruto)	5,92%	5,74%	5,35%	4,39%	6,72%	2,0%
TRM (Tasa de cambio representativa del mercado).	\$1.768.23	\$1.926,83	\$2.392,46	\$3.149,47	\$3.000,71	\$2.880,24
Inflación	3,23%	2,72%	3,42%	5,22%	6,18%	6,01%
SMLV (Salario mínimo legal vigente).	5,80%	4,02%	4,50%	4,60%	7,00%	7,00%

Fuente: Autoría propia

Se concluye según la tabla anterior, que la economía en Colombia se encuentra fluctuando todo el tiempo, es por ello que se deben analizar constantemente los indicadores económicos, tanto del sector como del subsector al que pertenece la empresa, observar su comportamiento y basarse en ellos, para toma de decisiones asertivas es un punto clave para lograr el crecimiento esperado. Un ejemplo claro es el desempleo y las tasas de financiación por parte del sector financiero, quienes afectan de manera directa todos los inversionistas y los usuarios del mercado tanto real como el bursátil.

### *9.1.2 Análisis indicadores económicos*

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S es un ente económico dedicado a la prestación de servicios de aseo, mantenimiento locativo y cafetería, teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar que los indicadores económicos que afectarían de manera directa a la empresa son inicialmente el PIB (Producto Interno Bruto), se observa el crecimiento sustancial de este, sin embargo es opacado por el aumento constante de la inflación casi en la misma proporción (6.72% y 6.18% respectivamente a cierre 2016). Para Flórez y Álvarez S.A.S presenta un impacto negativo ya que lo evidenciamos en la Tabla 8, un porcentaje elevado de este último ítem lo que nos da a entender que los precios de la parte oferente disminuyen y no permiten realizar un aumento en contratos de servicios; y pese a que la diferencia es tan solo 0,54% influye de manera directa en la baja de estos.

Continuando, para la organización Flórez y Álvarez S.A.S otro indicador de vital importancia es la parte crediticia y la fluctuación de las tasas de intereses que para el cierre del primer trimestre de 2017 fue del 15.07% como lo observamos en la Tabla 8, esto nos indica que las mismas han aumentado lo cual genera que los intereses sean al transcurrir de los años cada vez más elevados y por ende que la compañía no pueda pensar en la posibilidad de endeudamiento a corto o largo plazo y deje un impacto negativo para la misma.

Por otro lado, la tasa de desempleo que en el transcurrir de los años 2012 a 2017 se ha mantenido controlada como lo vemos en la Tabla 8, pero es un porcentaje muy alto que refleja un bajo desarrollo económico en el país, lo cual afecta de manera directa la oportunidad de empleo para las personas y que al mismo tiempo no generan posibilidades de contratación por empresas en funcionamiento como Flórez y Álvarez S.A.S; además la alta carga tributaria que es impuesta por el Gobierno Colombiano debido al Déficit Fiscal que presenta, a dejado un impacto negativo ya que no permite realizar contrataciones y aumentar su planta de trabajo para una expansión en el mercado de servicios.

Por ultimo para la empresa Flórez y Álvarez S.A.S el aumento de la TRM como ha venido ocurriendo de manera progresiva en los últimos años según la Tabla 8, representa un impacto positivo generando una oportunidad para la adquisición de mayores ingresos, puesto que si la compañía logra incursionar en el préstamo de servicio de su actividad económica en países cuya moneda sea el dólar podrá generar mayor rentabilidad y posteriormente un crecimiento.

### 9.1.3 Análisis sectorial

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S pertenece al sector terciario ya que su actividad económica principal es prestar servicios de aseo, mantenimiento locativo y cafetería.

En Colombia está dividida la economía en tres Sectores que son:

- a. Sector primario
- b. Sector secundario
- c. Sector terciario

El sector terciario se puede definir como la aglomeración de los otros dos sectores de la economía ya que este es el soporte final de las actividades que desarrolla cada uno de estos, en otras palabras se define como el suministro de productos intangibles o bienes inmateriales que se conocen como “la prestación de un servicio”, pese a que estos no tienen un proceso de transformación o de industrialización son de gran importancia en el mercado ya que tienen un contacto directo con los clientes y es el sector encargado de satisfacer necesidades y de brindar más del 69% de oportunidades laborales.

Este sector es el que más le aporta al crecimiento de la economía Colombiana, ya que es muy apetecido por los países desarrollados para hacer Inversión extranjera, esto se da debido a la calidad y competitividad que han demostrado las empresas dedicadas a este sector.

A continuación se muestra el crecimiento de la economía basado en la siguiente gráfica y posteriormente la variación del sector de servicios:

Gráfica 1

Crecimiento de la economía 2016



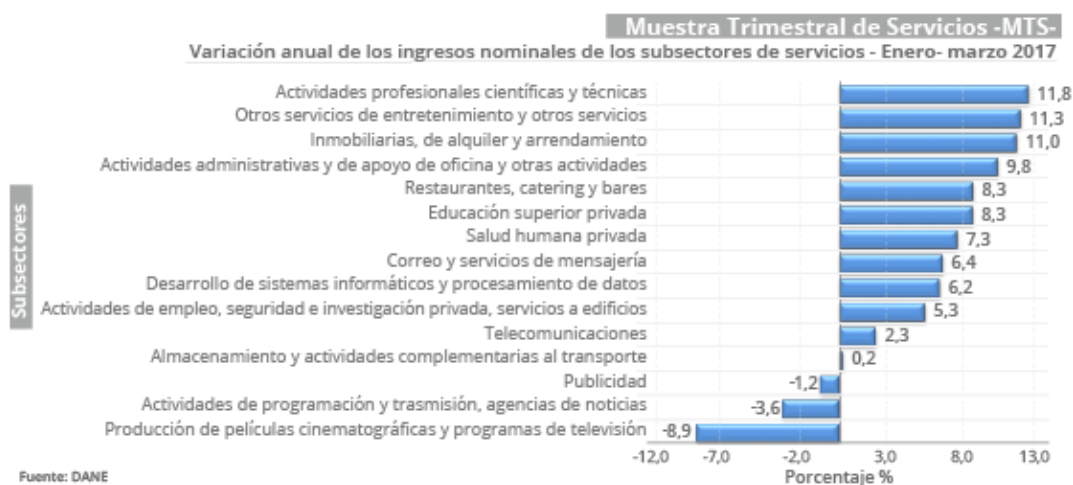
Fuente: Dan

De la gráfica anterior, se puede observar que la economía en Colombia durante los primeros años tuvo una estabilidad, generando un crecimiento a partir del año 2010 tuvo un aumento del 4%, para el 2011 del 6,6%, para el 2012 4%, durante el 2013 4,9%, hacia el 2014 4,4%, durante 2015 3,1%. Sin embargo, el año 2016 tuvo un descenso bastante representativo con un 2% evidenciado progresivamente desde el año 2014. Según las estadísticas del Dane el país está sufriendo de una desaceleración económica que afecta a todos los sectores y subsectores.

A continuación se muestra una gráfica de ingresos de los servicios del primer trimestre del año 2017 enero-marzo.

## Gráfica 2

Muestra trimestral de servicios



Fuente: Dane

En el trimestre enero – marzo de 2017 para los ingresos nominales doce de los quince subsectores de servicios registraron variación anual positiva, se destacan Actividades profesionales, científicas y técnicas y Otros servicios de entretenimiento y otros servicios. En el trimestre enero – marzo de 2017 para el personal ocupado once de los quince subsectores de servicios registraron variación anual positiva, las principales variaciones se registraron en Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, y Correo y servicios de mensajería. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017).

A pesar de la desaceleración económica que ha empezado a sufrir el país, en el transcurso de los años este Sector Terciario ha demostrado un crecimiento y se ha mantenido en una balanza equilibrada, este sector no es productivo pero si aporta a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

#### *9.1.4 Análisis subsector*

Flórez y Álvarez S.AS pertenece al subsector de:

Actividad 1: 8121 Limpieza General Interior de Edificios

Actividad 2: 5629 Actividades de otros Servicios de Comidas

Actividad 3: 5613 Expendio de Comidas Preparadas en Cafetería

Actividad 4: 8129 Otras actividades de limpieza de Edificios e instalaciones industriales.

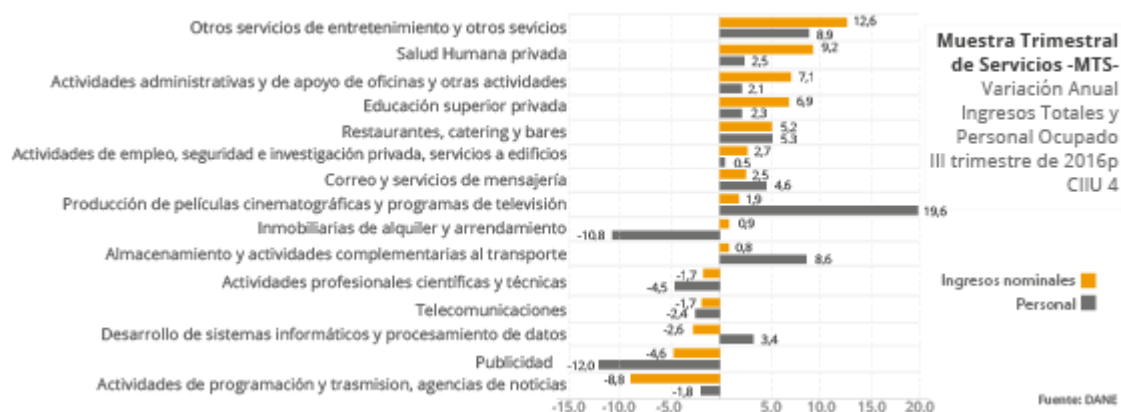
Teniendo en cuenta lo anterior y que la actividad de los servicios incluye bastantes subsectores con dinámicas y características diferentes que se ha tenido muy poco en cuenta, a continuación se puede evidenciar un estudio realizado por el Dane en donde por medio de una muestra trimestral de servicios MTS se ve los índices y variaciones de los ingresos nominales se presenta en la siguiente gráfica.

A continuación se evidencia mediante gráfico el porcentaje de ingresos de las actividades de servicios:

Según la gráfica anterior, se identifica que el sector de otros servicios crece representativamente frente a los demás, entre el segundo trimestre de 2016 y el primero de 2017, los aumentos más grandes en los ingresos nominales se presentaron en actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, con 10,3 %, cifra inferior al 12,7 % alcanzado en el periodo anterior. Le siguen los servicios de mantenimiento, que subió de 5 % a 9,9 %, y salud privada, que bajó de 10,6 % a 9,4%, (Patron, 2017) donde se puede determinar que el sector de apoyo de oficinas en el que estaría catalogada la compañía Flórez y Álvarez S.A.S está tomando fuerza y que es una buena opción para poder tener en cuenta la posible exportación del servicio, además que según el IMD (El International Institute for Management Development), (Procolombia, 2017).

Gráfica 3

## Ingresos de las actividades de servicios 2016



Fuente: Dane

Del mismo modo gracias a ello se puede probar que este sector se encuentra en crecimiento y aporta a la economía colombiana, donde se rescata nuevamente que puede ser una fuerte opción de exportación y una buena fuente de ingreso para la nación y grandes oportunidades para las compañías y los profesionales que se emplean dentro de este mismo.

Por consiguiente, para la compañía Flórez y Álvarez S.AS es una buena opción poder pensar en la internacionalización teniendo en cuenta que los países industrializados podrían demandar este servicio, sería un buen nicho de mercado y una buena parte de exploración económica, además de que el sector al que pertenece está en una etapa de auge y tiene una gran oportunidad de apertura extranjera.

Este sector en el mundo según el Ministerio de Industria y Comercio de acuerdo a los datos históricos tiene una “tendencia de crecimiento de manera constante, sin embargo la crisis económica global del 2008 afectó la dinámica del crecimiento que tuvo este sector, un indicador de ello es el crecimiento anual de las exportaciones e importaciones de los servicios comerciales” el cual se puede evidenciar en el siguiente gráfico.

A continuación se refleja en gráfico el movimiento de solicitud del campo de servicios en el mundo:

Gráfica 4

Comercio de Servicios en el mundo



Fuente: Informe de comercio mundial 2009. OMC

De acuerdo a la gráfica anterior las exportaciones mundiales de servicios ascendieron a 3,8 billones de dólares para el año 2008, presentando un crecimiento del 12% respecto al año anterior, mientras que el crecimiento en el año 2007 fue del 19,7%. Así mismo, las importaciones pasaron de crecer al 18,5% en el 2007 a 12,1% en el 2008. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2006).

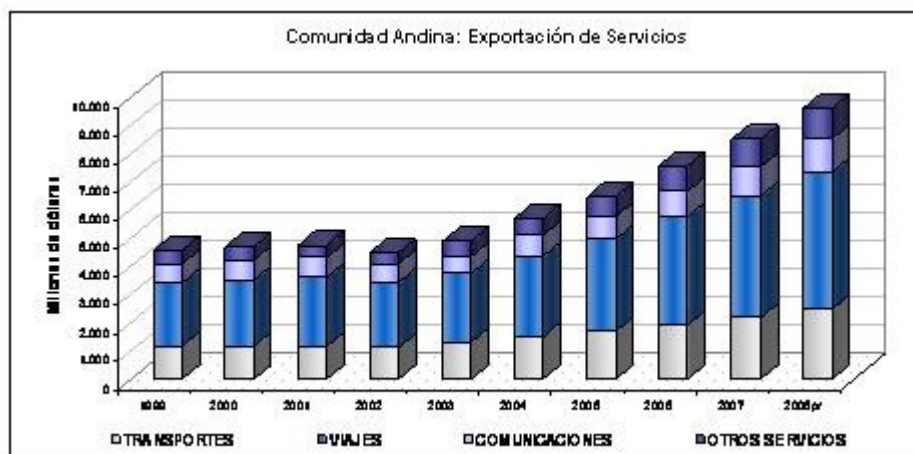
Así mismo el tema internacional en razón de los tratados de libre comercio se puede identificar por ejemplo en el de la Comunidad Andina que los servicios han tenido un comportamiento que va incrementando año tras año, demostrado por la siguiente gráfica.



A continuación se refleja mediante la siguiente grafica el comportamiento de la exportación de los servicios a nivel de la comunidad andina:

Gráfica 5

Exportación de Servicios



Fuente: Comunidad Andina de Naciones. Elaboró: Dirección de Inversión Extranjera y Servicios. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

De acuerdo a la imagen anterior se determina que la Comunidad Andina es una región demandante de servicios teniendo en cuenta que las exportaciones de servicios de la Comunidad Andina aumentaron 12,9% para el año 2008, por valor de US\$9.588 millones y que el comercio de servicios de viajes ha evolucionado positivamente para la Comunidad Andina y para el año 2008 representó el 50,6% del total de servicios exportados, (Mincomercio Industria y Turismo, 2006).

Se concluye que puede generar una buena oportunidad para la exportación del servicio de aseo a otros países consumistas y permitiría la facilidad del envío del personal a otros lugares del mundo.

A nivel Colombia se tiene que la medición de la producción y el comercio de servicios se desarrolla por dos vías, una es mediante las cifras de la Balanza de Pagos elaboradas por el Banco de la República y la otra por la Encuesta Anual de Servicios y la Muestra Trimestral de Servicios que desde el año 2007 viene desarrollando el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE la cual arroja el siguiente resultado: (Mincomercio de Industria y Turismo, 2006).

A continuación se relaciona la tabla 9, balanza de pagos en el país desde enero de 2008 hasta el año 2009.

Tabla 9

## Balanza de pagos de servicios en Colombia

BALANZA DE PAGOS DE SERVICIOS DE COLOMBIA				
Enero - Septiembre 2009 / 2008				
(US\$ millones)				
EXPORTACION DE SERVICIOS				
	Enero - Sept 2008	Enero - Sept 2009	Var 09 /08	% Part. 2009
Exportaciones totales	3.081	3.078	-0,10%	100,0%
1. Transporte	939	832	-11,39%	27,0%
2. Viajes	1.357	1.475	8,73%	47,9%
3. Comunicación	189	204	8,31%	6,6%
4. Construcción	0	0	n.a.	0,0%
5. Seguros	0	0	n.a.	0,0%
6. Financieros	48	37	-23,26%	1,2%
7. Informática e información	35	23	-33,09%	0,8%
8. Regalías y derechos de licencia	21	32	47,80%	1,0%
9. Otros servicios empresariales	396	389	-1,88%	12,6%
10. Personales, culturales y recreativos	36	23	-35,56%	0,8%
11. Gobierno n.i.o.p.	60	62	4,38%	2,0%

Fuente: Banco de la Republica

De acuerdo a la tabla anterior se identifica que los otros servicios empresariales, aunque en estos datos históricos disminuyeron de un año a otro se puede determinar que son bastante representativos y que se mantienen constantes en el mercado y en la parte de las exportaciones en Colombia.

En cuanto a la compañía Flórez y Álvarez S.A.S esta posee más de 16 años en el mercado, con experiencia en la ejecución de contratos en servicios de aseo institucional, alimentación, cafetería y mantenimiento de instalaciones públicas y privadas en todo el territorio colombiano, calificados y acreditados para prestar servicios en:

Instituciones educativas, centros comerciales, entidades financieras, clubes sociales, sector industrial, aeropuertos y aerolíneas, conjuntos residenciales, terminales de transporte, sistema de transporte masivo, entidades gubernamentales, sector de hidrocarburos y grandes superficies, respaldados por nuestro sistema integrado de calidad, (normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001). Esta empresa conformada por personas profesionales, honestas, responsables, comprometidas con la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de nuestras obligaciones con la sociedad y el medio ambiente. (Comercial, Flórez y Álvarez, 2017, parr. 15).

De acuerdo a la breve descripción de la compañía teniendo en cuenta el contexto de competitividad a nivel nacional su más fuerte competencia es la compañía Casa limpia una breve reseña de ella, es una organización que cuenta con regionales propias, desde donde atienden cerca del 85% de los municipios del país con 17.000 funcionarios capacitados y especializados dispuestos a brindar momentos memorables a sus clientes, utilizando insumos de la más alta calidad, amigables con el medio ambiente y tecnología de punta en maquinaria y equipo.

Por ello se puede identificar, que el sector aunque es un poco olvidado en la economía nacional, este tiene un amplio campo de acción, que puede llegar a ser un punto de partida para incursionar en nuevas economías y que teniendo en cuenta, que la competencia aumenta y que cada día se diversifica y evoluciona más es un buen sector de exploración y de apoyo.

Finalmente se puede identificar que siendo los servicios una posible fuente de potencialización y que su base fundamental son las personas, es decir el talento humano, se puede determinar que es un campo que se debe fortalecer, teniendo en cuenta que es este recurso humano el que representa la imagen de la compañía y que de acuerdo al comportamiento sectorial se debe fortalecer, integrar y transformarlo para que su acción de préstamo de servicio sea de calidad, humano y con altos valores generando así un valor agregado y un característica diferencial para convertirse en una opción de competitividad frente a las demás compañías.

## 9.1.3 Matriz Pestel

A continuación se presenta la tabla 10 Matriz Pestel, con el fin de reconocer variables externas que puedan afectar la compañía.

Tabla 10

## Matriz Pestel

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales-Culturales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Elección de nuevo Presidente (Finalización del acuerdo marco de precios).	Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016 (IVA del 19%)	Grado de formación	TICS (Tecnologías de la información y comunicación)	Calentamiento Global	Constitución Política de Colombia
Creación de nuevas reformas tributarias por nueva candidatura.	Disminución de los precios por Desaceleración económica actual	Cambios en la familia	Páginas Web	Fenómeno del niño y la niña	Ley 1819 Ajustes tributarios
Reintegración laboral de reinsertados (Acuerdo de paz)	Globalización y Tratado de libre comercio	Valores sociales	Software	Factores geográficos	Ley 1226 de 2008 (Aseo, limpieza, recolección de escombros)
Partidos políticos	Monopolio EE.UU Y Japón	Nivel del consumo del servicio	Equipos tecnológicos	Código de policía (2017)	Ley 1124 de 2007 (Gestión ambiental)
Deuda externa con EE.UU	Aumento PIB Sector terciario	Tendencias	Adaptabilidad al cambio	Factores Bióticos	Código Sustantivo de Trabajo
Leyes, reglamentos y jurisprudencias	Aumento del dólar en el último año	Calidad de vida	Avances tecnológicos	Factores Abióticos	Ley 50 de 1990 (Licencia de funcionamiento)
Políticas de subvención en el sector de servicios	Proceso de paz y Posconflicto	Distribución de la población	Inventos y descubrimiento	Factores Químicos	Ley 80 de 1993 (Contratación Estatal)
Estabilidad Política	Aumento de la inflación	Fuerza sindical sector de servicios	Procesos organizativos	Desechos industriales	Decreto 3076 de 1997 (Legislación sanitaria)
Políticas Exteriores	Déficit fiscal	Defensa al consumidor	Herramientas tecnológicas	Factores meteorológicos	Ley 100 de 1993 (Seguridad Social Integral).

Fuente: Autoría propia

### *9.1.3.1 Análisis Matriz Pestel*

#### a. Político

En lo político las empresas Colombianas se ven afectadas por el exceso de reformas Tributarias que impone el gobierno, la fluctuación de los partidos políticos y el cambio constante de Proyectos que no terminan ejecutando. Estos factores y otros afectan de manera directa a la compañía Florez y Álvarez S.A.S debido al exceso de costos y gastos que no le permiten generar un margen de utilidad suficiente.

#### b. Económico

En el ámbito económico existen diversos factores que pueden causar amenazas o generar oportunidades a la empresa Florez y Álvarez S.A.S, que la facultan para entrar en nuevos mercados o tener cierres definitivos. Como se evidencia en la Matriz Pestel existen indicadores y reformas tributarias que influyen en esta, es el caso del alza del IVA al 19%, aumento del dólar, la inflación entre otros que generan un gasto a la compañía y no la dejan salir adelante.

Cabe mencionar que el país sufre una desaceleración económica y que a nivel mundial la globalización y la internet están influenciando cada vez más en las compañías Colombianas obligándolas a modernizasen y a invertir en tecnología, sin tener la inversión suficiente.

#### c. Socio-Cultural

El ámbito Socio-Cultural se identifica como el reconocimiento que debe tener Florez y Álvarez S.A.S hacia el tipo de cliente o consumidor que va a manejar, revisar varios aspectos que van más allá de la parte económica, y que incluyen personalidades, gustos o preferencias, calidades de vida, población, tendencias que la posibilitan a cautivar mayor demanda del servicio y que se cuente con una disposición hacia el cambio.

#### d. Tecnológicos

En el mundo globalizado la tecnología es uno de los factores más sobresalientes, ya que concede la alternativa de ofertar gran cantidad de servicios, en el caso de Florez y Álvarez S.A.S cuenta con una alta gama de aparatos electrónicos para el desarrollo de sus actividades económicas, sin embargo la compañía si quiere permanecer en el mercado activo debe estar dispuesta a renovarse si así lo requiere.

e. Ecológicos

Este factor es imprescindible en el desarrollo del objeto social de Florez y Álvarez S.A.S. Como se observa en la Matriz Pestel, el calentamiento global y los fenómenos (niño, niña) que está sufriendo el mundo han afectado a la mayoría de las empresas y tal vez por descuido de estas, se han generado muchas pérdidas que no solo afecta las condiciones de vida de la población, sino a todos los seres vivos de los cuales necesitamos para subsistir. Por ello la organización debe enfatizar sus tareas involucrando y pensado en el beneficio del medio ambiente.

f. Legales

Florez y Álvarez S.A.S. actúa bajo las normas, reglamentos y leyes establecidas en la Constitución Política en primera medida, y en las necesarias para la firma de sus contratos y en la creación de sus pliegos.

#### 9.1.4 Matriz MPC

A continuación se presenta la tabla 11 Matriz MPC, busca determinar los factores de éxito que tiene ella y su competencia.

Tabla 11

Matriz MPC

	Valor (Peso)	CASA LIMPIA		CLEAN DEPOT		QUEVEDO Y VILLALBA	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		<b>2,3</b>		<b>1,75</b>		<b>1,95</b>	
Publicidad	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
Calidad en los servicios	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Competitividad en precios	0,35	2	0,7	2	0,7	2	0,7
Posición en el mercado	0,30	2	0,6	1	0,3	1	0,3
Tecnología Especializada	0,10	2	0,2	1	0,1	1	0,1

Fuente: Autoría propia

#### 9.1.4.1 Análisis Matriz perfil competitivo (MPC)

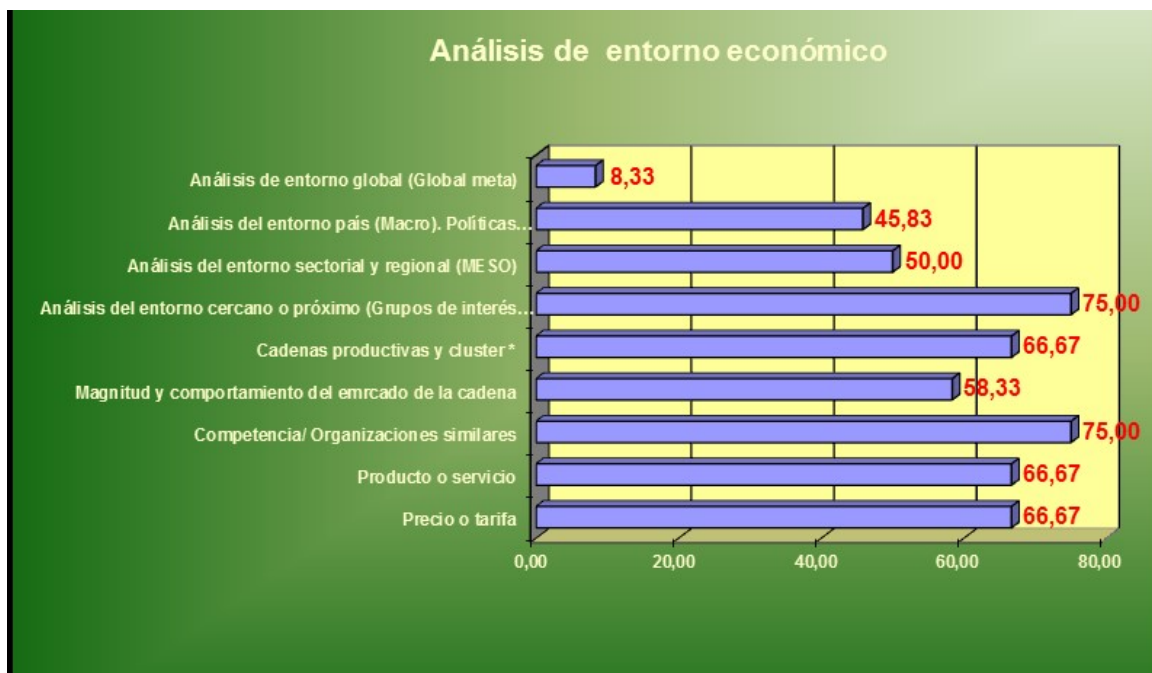
Teniendo en cuenta la comparación y el posterior resultado de los rubros evaluados se puede limpiar con un puntaje de 2.3, seguida de Quevedo y Villalba con una puntuación de 1.75, quienes poseen una estructuración buena, pero tienen falencias que pueden ser utilizadas por la compañía Flórez y Álvarez para ser pionera en el mercado. Por medio del análisis, se puede evidenciar que aunque la tercer competencia en el mercado es Clean Depot no debe descartarse como rival, ya que esta matriz, muestra que cualquiera de estas empresas pueden ser competencias directa, al no observarse gran diferencia de puntajes entre estas compañías, muestra la posibilidad que tienen estas de fortalecer sus debilidades y convertirse en una fuerte contrincante del sector.

#### 9.1.5 Matriz MMGO

A continuación, se muestra la gráfica 6 Matriz MMGO, análisis de los diferentes entornos económicos.

Gráfica 6

Entorno económico Matriz MMGO



Fuente: Autoría propia

### 9.1.5.1 Análisis Matriz MMGO

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S teniendo en cuenta el análisis de los diferentes entornos se evidencia que esta presenta dos situaciones por mejorar, que son la parte análisis de entorno global con un 8,33% y análisis del entorno país con un 45,83%. Se evidencia que la Empresa Florez y Álvarez S.A.S tiene como potencialidad, el conocer las debilidades y fortalezas de su competencia, precios y calidad del servicio que presta. Como problema se observa el poco interés hacia la situación y tendencias mundiales, lo que le trae como consecuencia el cierre de mercados a nivel internacional. Se le recomienda a la compañía Florez y Álvarez S.A.S, conocer y estar pendiente de la situación actual no solo del país sino del mundo, además de manejar los indicadores económicos, ya esto les permitirá conocer amenazas y posibles oportunidades en el desarrollo de su objeto social.

### 9.1.6 Matriz Cinco Fuerzas de Porter

A continuación se presenta la tabla 12 Matriz cinco fuerzas de Porter de Flórez y Álvarez S.A.S.

Tabla 12

Matriz cinco fuerzas de Porter

<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>La entrada de nuevos competidores</b>	<b>La amenaza de sustitutos</b>	<b>El poder de negociación de compradores</b>	<b>El poder de negociacion de los proveedores</b>
Competidores locales nacionales Marcas con más reconocimiento en el mercado.	Alta regulacion por parte del Estado.	Precios mas bajos en la prestacion de servicios.	Cientes exigen mayor calidad en la prestacion del servicio.	Calidad en productos en la prestacion de servicios Rotacion excesiva de proveedores.

Fuente: Autoría propia

#### 9.1.6.1 Análisis cinco fuerzas de Porter

La matriz estudiada arrojo aspectos importantes por mejorar como es: el poder de negociación de los proveedores, ya que es uno de los problemas que tiene actualmente Flórez y Álvarez,



S.A.S, aparte de los altos niveles de ausentismo de los empleados, esta excesiva rotación de ambas partes se da por las demoras en los pagos y la falta de motivación. También tener presente que la entrada de nuevos competidores, se da gracias a los bajos precios que ofrece la competencia directa y a las demás empresas que pertenecen a este subsector de la economía.

### 9.1.7 Matriz Estratégico Océano Azul

A continuación se muestra la tabla 13, Matriz océano azul con sus principales debilidades y potencialidades.

Tabla 13

Matriz océano azul

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>	<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Incumplimiento de salarios. Rotación excesiva de Personal.	Políticas de bienestar para los empleados. Calidad en la Prestación de los servicios Posicionamiento en el mercado Trabajo en Equipo Innovación en la Prestación de Servicios Exploración la cadena de nuevos Compradores.	Demoras por parte de los clientes en los pagos. Tiempos de espera Carga Laboral.	Salarios emocionales para los empleados Colchón Financiero Contacto con nuevos proveedores Estrategias para incursión en nuevos mercados.

Fuente: Autoría propia

#### 9.1.7.1 Análisis Matriz océano azul

Según la estructura planteada de la Matriz Océano azul se puede deducir que la Compañía Florez y Álvarez S.A.S, tiene varios aspectos por crear e incrementar dentro de los más sobresalientes esta, el trabajo en equipo por parte de las diferentes áreas, ya que al darle solución a esto, la facultaría para poder crecer y desarrollar de una manera global su objeto social, otro elemento importante es que establezca estrategias para la incursión en nuevos mercado con la intención de aumentar sus ingresos, y asimismo explorar la cadena de nuevos compradores. Sin embargo el incumplimiento en pagos a los empleados y las demoras por parte de los clientes son factores que afectan de manera directa a la empresa, ya que no le conceden la posibilidad de tener un desarrollo económico estable.

## 9.2. Propuesta de mejora

A continuación se presenta la tabla 14, que se trata de una propuesta de mejoramiento desde el entorno económico de la organización.

Tabla 14

Propuesta desde entorno económico y competitivo

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Disminuir la deserción de empleados	Políticas de bienestar para los empleados.  Mejora del ambiente laboral.	Talento Humano. Gerencia	Económicos Tiempo	Creación de políticas de Bienestar para los empleados.  Cumplimiento en los pagos de salarios a empleados.	Enero-marzo 2018	Indicador de resultado	Los estimados en el presupuesto anual.
Creación de alianzas estratégicas con proveedores	Estudio de costos y calidad de productos.  Análisis de cumplimiento y formas de pago.	Gerencia Compras	Económicos Tiempo	Determinación de planes estratégicos para posibles alianzas con proveedores.  Reuniones con proveedores.	Abril-junio 2018	Margen neta de utilidad	Los estimados en el presupuesto anual

Fuente: Autoría propia

Según la tabla anterior, para disminuir la deserción de empleados tanto para la parte operativa como administrativa, se le sugiere a la empresa la creación de políticas de bienestar enfocadas a toda la planta, además de cumplir con el pago de los salarios en las fechas estipuladas, sería prudente que la empresa hiciera alianzas estratégicas con los proveedores, con el propósito de disminuir los tiempos muertos, brindándole a sus clientes productos y servicios de alta calidad y en los periodos establecidos.

### 9.3. Indicadores

A continuación se evidencia la tabla 15, los indicadores desde entorno económico y competitivo de la compañía.

Tabla 15

Indicadores desde entorno económico y competitivo

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de Resultado	Se toman los empleados retirados primer trimestre menos los empleados retirados segundo trimestre.	$\frac{\text{Empleados retirados primer trimestre} - \text{empleados retirados segundo trimestre}}{\text{Empleados retirados primer trimestre}}$	Evitar en un 20% la rotación de personal operativo en la compañía y minimizar gastos en el área de Talento Humano.
Margen neta de utilidad	Se toma la utilidad bruta menos los gastos e impuestos, dividido en los ingresos totales por 100. Resultado en %	$\frac{\text{Utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	Aumentar la utilidad neta en un 10%, gracias a los nuevos contratos que se generarían.

Fuente: Autoría propia

Los indicadores planteados en la tabla anterior, se hacen con el fin de medir la efectividad de la propuesta de mejora. El aumento de actividades lúdicas dentro de la compañía, la comunicación asertiva entre las 6 áreas funcionales de la empresa, ayudaría en la disminución de la deserción del personal y el aumento del margen de utilidad para socios. El primer indicador de resultado, busca evitar en un 20% los niveles de ausentismo, el segundo Margen neta de utilidad, pretende aumentar la utilidad neta en un 10%.

## 10. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano la define Gary, D (2006), “como las prácticas, políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar remunerar y ofrecer un ambiente seguro a los empleados de la compañía”(parr. 5).

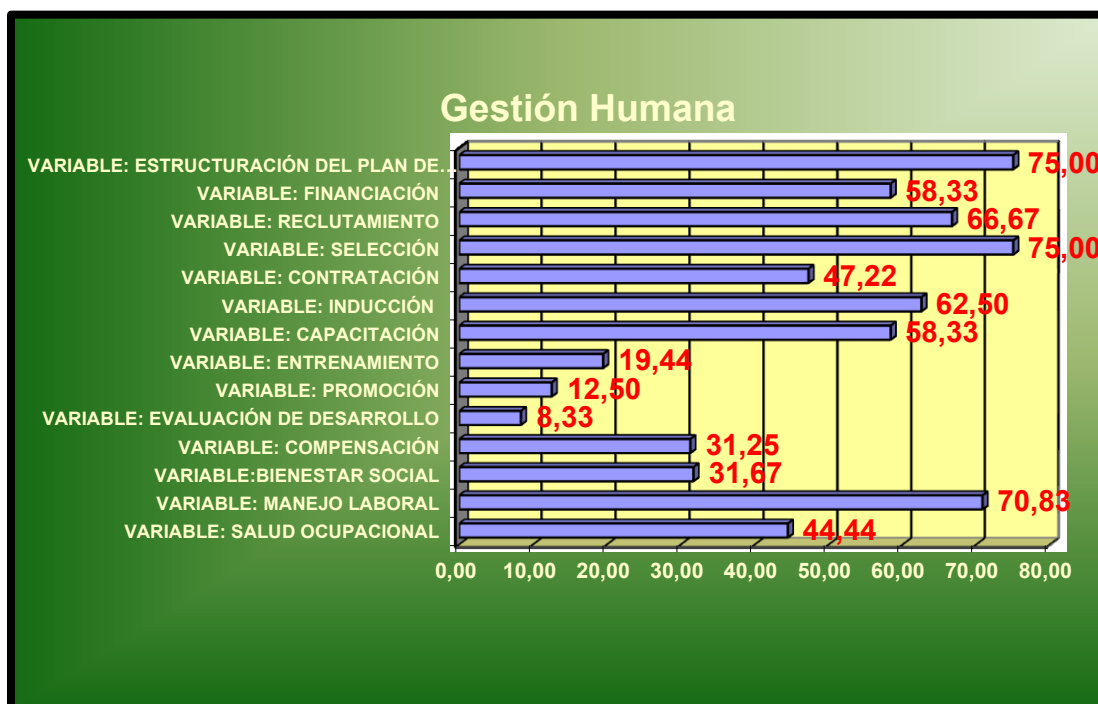
Como lo menciona el autor, la gestión de talento humano, busca principalmente ofrecer a los empleados de una compañía un ambiente cómodo y seguro y plantea la importancia de que exista esta área, debido a esto este proyecto se aplicara al área de talento humano de la empresa Flórez y Álvarez S.A.S.

### 10.1. Diagnóstico

A continuación se presenta la gráfica 7 Matriz MMGO del área de talento humano de la empresa.

Gráfica 7

Gestión talento humano Matriz MMGO



Fuente: Autoría propia

### *10.1.1 Análisis Matriz MMGO*

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S teniendo en cuenta el análisis de los diferentes entornos, se evidencia que esta presenta varias situaciones por mejorar, pero sobresalen cinco variables, que son la variable de entrenamiento con un 19,44%, variable de promoción con un 12,50%, variable de evaluación de desarrollo con un 8,33%, variable de compensación con un 31,25% y por último con un 31,67%.

Se evidencia que la Empresa Florez y Álvarez S.A.S tiene como potencialidad que el área de Talento Humano, cuente con planes estratégicos ligados al direccionamiento estratégico de la compañía. Además, la manera de realizar el proceso de reclutamiento del personal, es la adecuada y cuentan con los sistemas pertinentes. Como problema se observa la falta de procesos para la valoración y méritos que revele necesidades de mejoramiento en los trabajadores. Se le recomienda a la compañía Flórez y Álvarez S.A.S, la creación de programas enfocados, en la generación de un ambiente de colaboración y voluntad por parte del trabajador, también empezar a aplicar programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.

## 10.2. Propuesta de mejora

A continuación se muestra la tabla 16, propuesta de mejora para el área de talento humano de Flórez y Álvarez S.A.S.

Tabla 16

## Propuesta de mejora gestión del talento humano

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Mejorar los sistemas de comunicación entre las áreas de la compañía.	Mejorar comunicación	Gerencia Talento Humano	Físicos Tiempo Humano Económico	Realizar un diagnóstico, (encuesta) Capacitación (5) horas Revisión de canales de comunicación existentes Integración de todas las áreas.	Marzo a julio 2018	Indicador de Respuesta	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.
Diseñar programas enfocados al mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.	Creación de programas	Gerencia Talento Humano Salud ocupacional	Físicos Tiempo Humano Económico	Hacer valoraciones físicas, psicológicas, fisiológicas Creación de programas de bienestar. Cronograma de actividades Diseño de cartillas.	Agosto a Octubre 2018	Indicador de Satisfacción	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.
Creación de unos indicadores de evaluación de desempeño.	Creación de indicadores de gestión.	Gerencia Talento Humano	Físicos Tiempo Humano Económico	Realizar supuestos (mediante la observación). Crear el indicador, con el que se espera medir el desempeño de cada cargo. Aplicar indicadores e Informar el desempeño logrado a cada colaborador.	Noviembre a Diciembre 2018	Indicador de Evaluación	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.

Fuente: Autoría propia

Según la tabla anterior, se le propone a la empresa revisar los canales de comunicación, mediante encuestas realizadas a cada área; crear programas para el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, por medio de valoraciones fisiológico, psicológico y sociológico, además del diseño de cartillas donde se plasme la importancia de contar con buena salud y la implantación de indicadores que logren informar el desempeño logrado por cada colaborador reducirían los elevados niveles de ausentismo en la empresa.

### 10.3 Indicadores

A continuación se presenta la tabla 17, se refiere a unos indicadores que buscan medir la propuesta de mejoramiento para el área de talento humano.

Tabla 17

#### Indicadores gestión del talento humano

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de Respuesta	Se realizaran encuestas antes de la aplicación de la propuesta de mejora y después de la aplicación de la propuesta de mejora, para así poder determinar los tiempos de respuesta.	Tiempo de respuesta antes-tiempo de respuesta después	Solucionar el problema de raíz y disminuir los tiempos de respuesta. Reducir en un 20% las incapacidades médicas.
Indicador de satisfacción	Medir nivel de satisfacción y dividirlo en el total de la población.	Satisfacción/ Total población	Reducir en un 20% las incapacidades médicas.
Indicador de Evaluación	Se cojera un proceso por cada cargo y se organizara un registro de las tareas realizadas durante un mes, antes de la aplicación de la propuesta y se restara a las tareas que realizo durante un mes, después de la aplicación de la propuesta.	Total tareas antes-total tareas después	Aumentar la productividad y el cumplimiento total de funciones en un 10%.

Fuente: Autoría propia

Los indicadores aquí propuestos, buscan aumentar la productividad en cada uno de sus colaboradores, además de eliminar la excesiva rotación del personal. Se plantean tres indicadores, el primero es un indicador de respuesta, busca principalmente solucionar los tiempos muertos y disminuir los tiempos de respuesta. El segundo, un indicador de satisfacción pretende reducir en un 20% las incapacidades médicas y el tercero un indicador de evaluación, procura aumentar la productividad y el cumplimiento total de funciones en un 10%.

## 11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

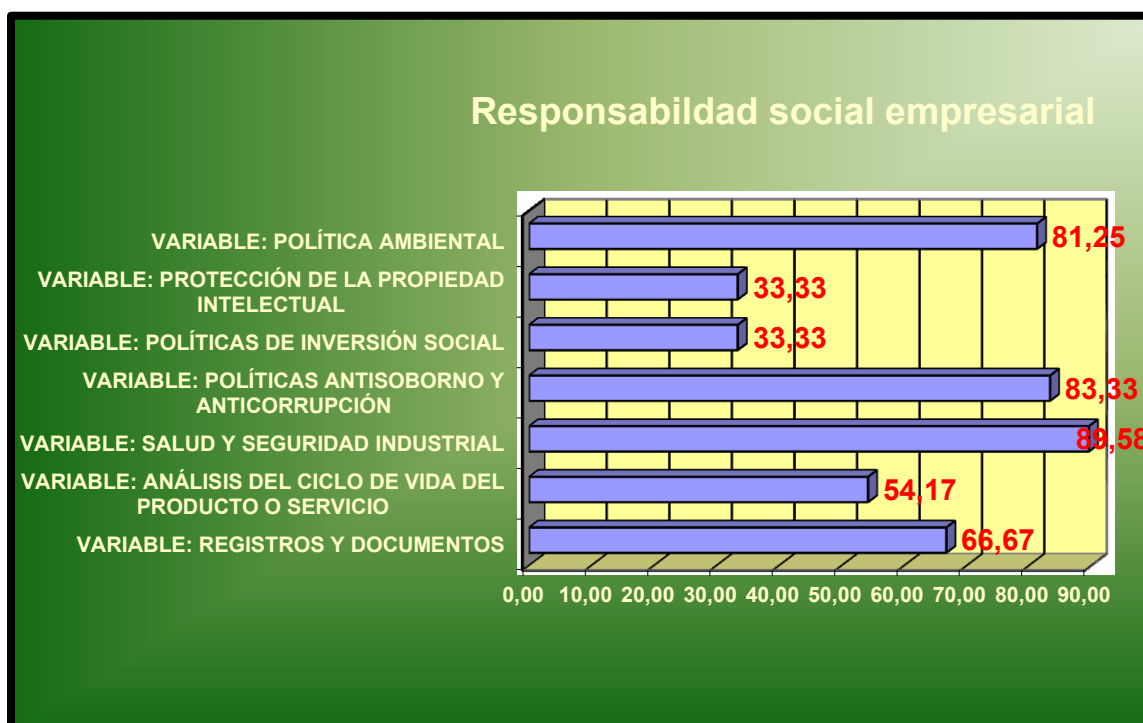
La Responsabilidad Social Empresarial según Libro Verde (2001) “es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (parr. 1). A continuación se realiza el análisis del ámbito mencionado anteriormente para la compañía Flórez y Álvarez a través de la matriz MMGO donde se podrá identificar las diferentes variables que determinan si es socialmente responsable.

### 11.1. Diagnóstico

A continuación se evidencia la gráfica 8 Matriz MMGO sobre la responsabilidad social y empresarial, además del talento humano de la empresa.

Gráfica 8

Responsabilidad social Matriz MMGO



Fuente: Autoría propia



### *11.1.1 Análisis Matriz MMGO*

La compañía Flórez y Álvarez, se encuentra en el tercer sector de la economía, basada en el préstamo de servicio de aseo, cafetería y servicios locativos, con un nicho de mercado determinado en el sector público, con una representación no muy alta en el sector privado, y que para el desarrollo de su actividad económica utiliza productos químicos y otras herramientas que pueden ser dañinas tanto para el medio ambiente como para sus trabajadores y la sociedad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz MMGO como se puede evidenciar anteriormente, se identifica que el campo ambiental con sus políticas está muy bien posicionado pero en paralelo con la parte social no se encuentra muy balanceado, puesto que la responsabilidad social debe tener en cuenta y con bastante representación ambos campos, lo que refleja que solo se está dando importancia a una sola parte de la RSC, generando que lo intelectual de la compañía también tenga un poco nivel de calificación gracias a que no se protege la parte social que no solo incluye al cliente o al consumidor final del servicio sino también a sus mismos trabajadores quienes siempre son los que aportan además del soporte físico esa parte intelectual a la compañía. Se le recomienda a la empresa:

- a. Trabajar las variables de salud y seguridad industrial de los empleados, mediante la constante capacitación.
- b. Aumentar la inversión social.
- c. Crear nuevas estrategias que puedan fusionar la parte tanto social como ambiental como mayor activación del RSC en la empresa.
- d. Identificar campos de oportunidades para llevar a cabo las estrategias implementadas y que hagan participe también a sus empleados.

## 11.2. Propuesta de mejora

A continuación se presenta la tabla 18, que hace referencia a la propuesta de mejora de responsabilidad social y empresarial de la compañía.

Tabla 18

## Propuesta de mejora RSE con talento humano

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Aumentar el nivel de salud y seguridad industrial en el personal operativo.	Realizar capacitaciones constantes sobre la importancia de la seguridad industrial.	Gestión Humana Gerencia Salud Ocupacional	Físicos Tiempo Humanos	Capacitaciones Cronograma de control para el cumplimiento de labores, según manuales. (Uso debido de dotación).	Marzo a Junio de 2018	Indicador de Accidentalidad	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.
Nivelar el factor de responsabilidad social con el ambiental de la compañía	Crear estrategias que puedan compactar la participación social y ambiental en el desarrollo de la RSE	Gestión Humana Gerencia Calidad	Físicos Tiempo Humanos	Evaluación de métodos de unificación de los campos de acción de la RSC para la compañía.	Julio a Septiembre de 2018	Indicador de Participación	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.
Incrementar la participación de los trabajadores en temas de RSE	Evaluar las políticas existentes.	Gestión Humana gerencia Calidad	Físicos Tiempo Humanos	Evaluación de políticas Si no cumplen, creación de nuevas que tengan la participación de los empleados.	Octubre 2018	Indicador de Colaboración	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.

Fuente: Autoría propia

La propuesta de mejora planteada anteriormente, busca aumentar el nivel de salud y seguridad industrial en el personal operativo, por medio de capacitaciones; además, pretende incrementar la participación de los trabajadores en temas de Responsabilidad social empresarial, por medio de evaluaciones en las políticas existentes o creación de nuevas. La intervención del todo el personal, en la implementación de programas orientados a la Responsabilidad Social y empresarial, permite a la compañía tener un reconocimiento en el mercado y generar un sentido de pertenencia a todos.

### 11.3 Indicadores

A continuación se muestra la tabla 19, sobre los indicadores para medir el cumplimiento de la propuesta de mejoramiento planteada anteriormente sobre responsabilidad social y empresarial junto a talento humano.

Tabla 19

Indicadores RSE con talento humano

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta esperada</b>
Indicador de Accidentalidad	Tomar los niveles de accidentalidad antes de la aplicación de propuesta menos los accidentes después de aplicación.	Accidentalidad antes vrs accidentalidad después	Disminuir en un 15% los niveles de accidentalidad, gracias a las capacitaciones y control de estas.
Indicador de Participación	Se toman la cantidad de programas enfocados hacia el medio ambiente y se compara con los programas sociales.	Programas ambientales/ programas sociales	Exista una participación tanto en la parte social como en la ambiental.
Indicador de Colaboración	Se busca medir la cantidad de empleados y el porcentaje de participación por cada punto de trabajo	Participación por contrato/Total población empleados	Aumento del reconocimiento de la compañía gracias a la implementación de sus políticas de RSE.

Fuente: Autoría propia

En la tabla anterior, se plantean tres indicadores, el primero Indicador de accidentalidad, tiene como meta disminuir en un 15% los niveles de accidentalidad, gracias a las capacitaciones y control de estas. El segundo indicador de participación contar con la intervención tanto en la parte social como en la ambiental, por parte de los empleados; y el tercero un indicador de colaboración, que tiene como finalidad aumentar el reconocimiento de la compañía gracias a la implementación de sus políticas de Responsabilidad social y empresarial.

## 12. Gestión financiera

“Las finanzas son aquellas que se pueden definir como el arte, y la ciencia de administrar el dinero, están relacionadas con el proceso, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos empresas y gobiernos.” (Gitman, 2012, parr. 1).

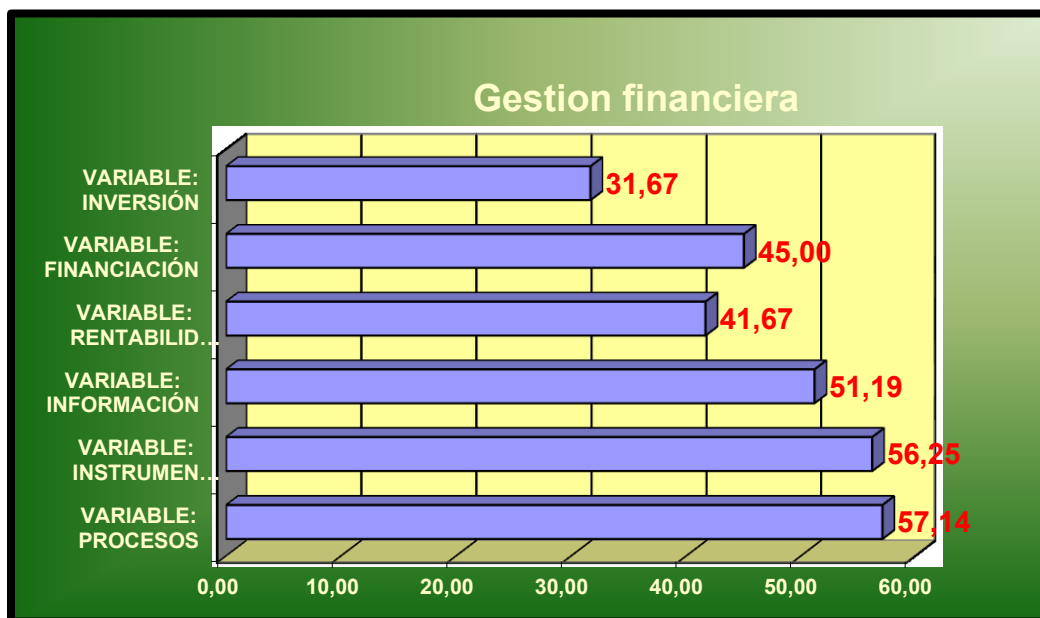
Como lo plantea este autor, la gestión financiera dentro de una compañía es de gran importancia, ya que permite que haya una toma de decisiones asertivas, y una generación de beneficios económicos futuros, es por ello que este trabajo será aplicado a el área financiera de la compañía Flórez y Álvarez S.A.S, buscara principalmente medir el estado actual de esta, su inversión, financiación, rentabilidad por medio de la matriz MMGO.

### 12.1. Diagnóstico

A continuación se evidencia la gráfica 9, Matriz MMGO del área de gestión financiera de la organización.

Gráfica 9

Gestión financiera Matriz MMGO



Fuente: Autoría propia

### *12.1.1 Análisis Matriz MMGO*

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S teniendo en cuenta el análisis de las diferentes variables financieras, se puede evidenciar que presenta varias situaciones por mejorar, se destacan la parte de inversión con un 31,67% y la rentabilidad con un 41,67%.

Se evidencia que la Empresa Florez y Álvarez S.A.S tiene como potencialidad, sus procesos financieros, ya que estos se encuentran bien definidos y se cuenta con un área especializada, tiene un porcentaje del 57,14%. Se le recomienda a la compañía Florez y Álvarez S.A.S, realizar contacto con nuevos clientes que le permitan aumentar sus ventas, e incrementar su inversión de capital. Además bajar sus niveles de endeudamiento ya que estos no le permiten realizar licitaciones en el Sector Público, puesto que, para licitar debe tener sus niveles por debajo del 50%, afectando de manera directa los pagos a su personal.

## 12.2. Propuesta de mejora

A continuación se muestra la tabla 20, siendo esta la propuesta de mejora para las áreas de gestión financiera y talento humano de la compañía

Tabla 20

Propuesta de mejora gestión financiera

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Eliminar las demoras en los pagos de salarios de los empleados.	Mejorar los procedimientos para pagos de nómina.	Gerencia Talento Humano Jefes de área	Físicos Humanos	Verificación de procedimientos para pagos de nómina. Búsqueda de contratos fijos que proporcionen este dinero. Establecer fechas de pagos.	Constantemente	Indicador de Liquidez	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.
Incentivar al personal con el pago a tiempo de Comisiones.	Creación de cronograma por parte de Supervisores y Jefes de Área.	Gerencia Talento Humano Jefes de área	Físicos Humanos	Firma de planilla por cada empleado. Verificación por parte de supervisores o jefes de área. Envío a Talento Humano y Contabilidad para su pago.	Constantemente	Indicador de Capital Trabajo	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.

Fuente: Autoría propia

La tabla anterior, muestra una propuesta de mejora enfocada a eliminar las demoras en los pagos a los salarios de los empleados, por medio de la Verificación de procedimientos para pagos de nómina, búsqueda de contratos fijos que proporcionen este dinero, establecer fechas de pagos. También, se pretende incentivar al personal con el pago a tiempo de comisiones, mediante la agilización de los procesos como la firma de planilla por cada empleado, verificación por parte de supervisores o jefes de área, envío a Talento Humano y Contabilidad para su pago, todo esto con el fin de bajar los niveles de ausentismo en la compañía.

### 12.3. Indicadores

A continuación se presenta la tabla 21, indicadores que buscan medir la propuesta de mejora indicada en la tabla anterior tanto para el área de gestión financiera como la de talento humano.

Tabla 21

#### Indicadores gestión financiera

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta esperada</b>
Indicador Capital de Trabajo	Se toma el activo corriente y se le resta el pasivo corriente del periodo a medir.	Capital de trabajo=Activo Corriente- Pasivo Corriente	Conocer la liquidez necesaria para solventar salarios.
Indicador de Ventas	Se toma las ventas del primer semestre de 2018 y se restan con las del segundo semestre de 2018, luego se multiplica por 100. Resultado: %	Ventas 1 semestre 2018 – Ventas 2 semestre 2018*100	Se espera aumentar las ventas en un 10%, y así disminuir el ausentismo del personal.

Fuente: Autoría propia

Según la anterior tabla, se definen dos indicadores con el fin de medir la eficiencia de la propuesta de mejora planteada. El primero, es un indicador capital de trabajo en donde se conocerá si la empresa cuenta con la liquidez necesaria para solventar salarios. El segundo indicador de ventas, espera aumentar las ventas en un 10%, y así disminuir el ausentismo del personal. Los indicadores planteados, aportan información necesaria para conocer si la compañía está en óptimas condiciones para solventar los gastos de personal.

### 12.1.2 Presupuesto para ejecución de propuestas de mejora.

A continuación se evidencia el presupuesto necesario para la ejecución de las propuestas de mejora planteadas enfocadas al área de talento humano de Flórez y Álvarez S.A.S.

Tabla 22

#### Presupuesto

Propuesta de mejora	Medio para lograrla	Especificaciones	Valores económicos
Disminuir los elevados niveles de rotación del personal	Creación de políticas de Bienestar para los empleados (Salario emocional) Cumpleaños, navidad.	Tortas, gaseosa, detalle empleado, bombas, decoraciones-navidad anchetas	\$ 500.000
Eliminar las demoras en los pagos de salarios de los empleados.	Verificación de procedimientos para pagos de nómina, búsqueda de contratos, establecer fechas de pagos.	Salario área comercial salario total 30 personas operativos, administrativos	\$ 43.200.000
Mejorar la estructura organizacional de la compañía	Estructuración de valores corporativos.	Salario Psicólogo	\$ 1.400.000
Mejorar los sistemas de comunicación entre las áreas de la compañía.	Revisión de canales de comunicación existentes o elaboración de unos nuevos.	Salario del Ingeniero de sistemas	\$ 1.000.000
Aumentar el nivel de salud y seguridad industrial en el personal operativo.	Capacitaciones, cronograma de control para el cumplimiento de labores, según manuales. (Uso debido de dotación).	Salario quien dicta capacitación, refrigerio parte operativa.	\$ 1.000.000
Mejorar la comunicación interna de las áreas funcionales de la compañía.	Hacer actividades de integración del personal y capacitaciones en el manejo de herramientas (correos, whatsapp, líneas corporativas).	Salario quien dicta capacitación, refrigerio 30 personas.	\$ 500.000
Incrementar la participación de los trabajadores en temas de Responsabilidad social empresarial.	Realizar brigadas de aseo dentro de la compañía y concursos	Ganador concurso premio, refrigerio	\$ 200.000
Mejora continua del área de talento humano.	Creación de un buzón de sugerencias	Buzón de sugerencias	\$ 100.000
		Total	\$ 47.900.000

Fuente: Autoría propia



### *12.1.3 Análisis presupuesto*

La tabla anterior, muestra el presupuesto necesario para la ejecución de las propuestas de mejora del área de talento humano de la compañía. El problema principal, fue definido como la excesiva rotación del personal tanto para el área operativa como en la administrativa; entonces, se propone la creación de políticas de bienestar para los empleados (Salario emocional) Cumpleaños, navidad, la estructuración de valores corporativos, la revisión de canales de comunicación existentes o elaboración de unos nuevos y la creación de un buzón de sugerencias, son algunos medios que buscan lograr disminuir los inconvenientes ya planteados.

Para lograr el crecimiento de Florez y Álvarez S.A.S, es necesaria la colaboración de todos sus trabajadores, por ello, se estima que la organización requiera de recursos económicos, humanos, tiempo para implantar las soluciones que se propusieron, el total para su ejecución se aproxima a los \$47.900.000, mensuales. La compañía mensualmente debe pagar una nómina de \$43.200.000, que comprende el salario de 30 personas operativas y administrativas y los \$4.700.000 se usarían para capacitaciones, refrigerios entre otros.

### 13. Gestión de mercado

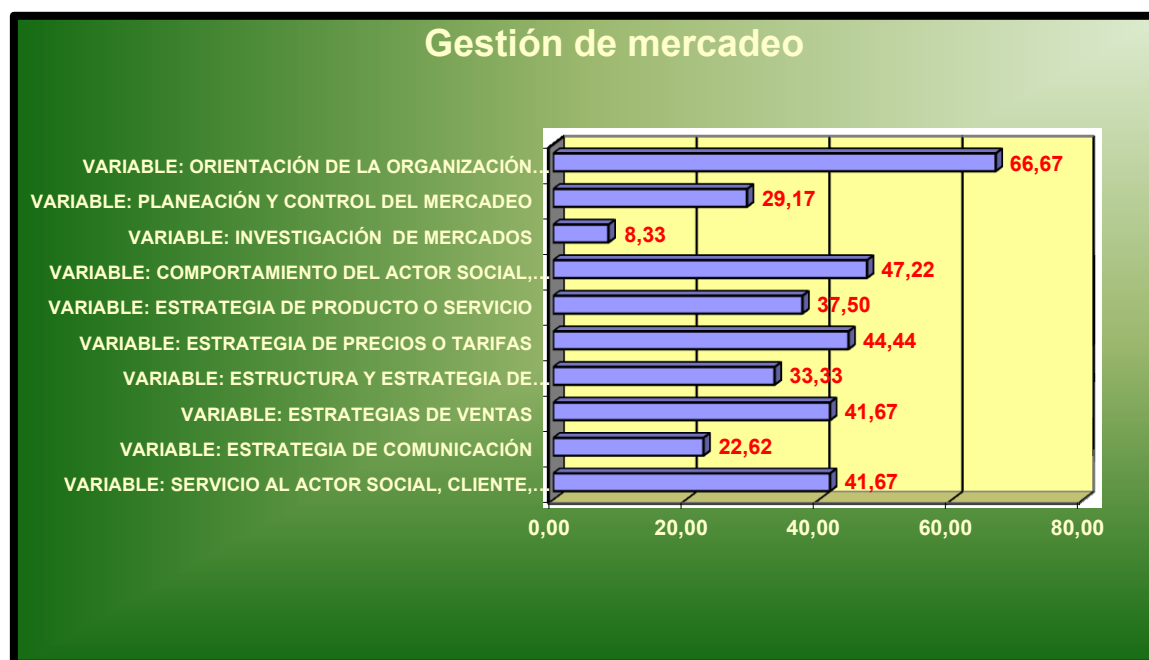
El Marketing lo define Mera, E (2010) “como una filosofía de empresa y un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a satisfacer la necesidades del consumidor: A través de la gestión integrada y coordinada de todos los elementos de la empresa de forma organizada y planificada” (parr. 4). Como lo menciona el autor, el mercadeo, busca principalmente satisfacer las necesidades que aquejan a los clientes o usuarios y plantea la importancia de que todas las áreas participen activamente en este proceso, teniendo un objetivo en común y de esta manera obtener beneficios futuros.

#### 13.1. Diagnóstico

A continuación se muestra la gráfica 10, hace referencia a la matriz MMGO de la gestión de mercado.

Gráfica 10

Gestión de mercado Matriz MMGO



Fuente: Autoría propia

### 13.1.1 Análisis matriz MMGO

La compañía Flórez y Álvarez S.A.S teniendo en cuenta el análisis de las diferentes variables, se evidencia que esta presenta varias situaciones por mejorar, pero se destacan la parte análisis de mercado con un 8,33% y estrategias de comunicación con un 45,83%. Se evidencia que la Empresa Florez y Álvarez S.A.S tiene como potencialidad, la orientación de la organización hacia el mercado, con un 66,67%, esto demuestra que la compañía se preocupa por cumplir con presupuestos de ventas. Se le recomienda a la compañía Florez y Álvarez S.A.S, organizar el área de mercadeo, para así poder hacer una planeación y un control del mercado, además de tener en cuenta la comunicación constante que debe tener las áreas relacionadas como licitaciones y comercial, con el fin de que sea productiva.

### 13.2. Propuesta de mejora

A continuación se presenta la tabla 23, la propuesta de mejora para el área de gestión de mercado y talento humano de la compañía.

Tabla 23

#### Propuesta de mejora gestión de mercado

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicador	Costos estimados
Mejorar la comunicación interna de las áreas comercial, licitaciones y mercadeo.	Realizar reuniones entre estas áreas, con el fin de conseguir una comunicación productiva y eficaz.	Gerencia Comercial y Licitaciones Mercadeo	Físicos Tiempo Humanos	Hacer actividades de integración del personal y capacitaciones en manejo de las herramientas correos, grupos de whatsapp, líneas corporativas y su respuesta en una comunicación clara y efectiva.	Indefinido	Indicador de Motivación	Los costos serán los mismos con los que se incurre cada mes.

Fuente: Autoría propia

Según la tabla anterior, se plantea una propuesta de mejora enfocada al mejoramiento de la comunicación interna de las áreas comerciales, licitaciones y mercadeo, esto se logrará, mediante el desarrollo de actividades de integración del personal y capacitaciones enfocadas al manejo de las herramientas como los correos, grupos de whatsapp, líneas corporativas y su respuesta en una comunicación clara y efectiva. Las reuniones constantes entre estas áreas, encargadas principalmente de atraer clientes se sugieren, se hagan de manera permanente con la gerencia, en donde se expresen opiniones sobre oportunidades que pueda tener la empresa en otros nichos de mercado para así lograr disminuir la rotación excesiva del personal.

### 13.3. Indicadores

A continuación se evidencia la tabla 24, sobre los indicadores de gestión de mercado y talento humano de la empresa, que buscan principalmente la integración de las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 24

#### Indicadores gestión de mercado

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de Motivación	Dinero otorgado para actividades lúdicas en cada año.	Valor Año1+ valor Año2=Total actividades lúdicas	Aumentar los beneficios emocionales de cada uno de los colaboradores de la compañía.
Indicador de Trabajo en equipo	Se toma el total de los procesos realizados por cada área sin herramientas de comunicación y se dividen en el total de empleados por área.	Total procesos realizados por cada área sin herramientas de comunicación/ Total de empleados por área.	Incrementar el trabajo en equipo por parte de las áreas comerciales de la compañía y demostrar la importancia que tiene el buen uso de los aparatos electrónicos en la comunicación asertiva.

Fuente: Autoría propia

Según la tabla anterior, se proponen dos indicadores que permitan mejorar la comunicación interna sobre todo de las áreas comercial, licitaciones y mercadeo. El primer indicador es de motivación, tiene como meta aumentar los beneficios emocionales de cada uno de los colaboradores de la compañía, mediante la inclusión de actividades lúdicas e integraciones. El segundo indicador trabajo en equipo, tiene como fin incrementar el trabajo en equipo por parte de las áreas comerciales de la compañía y demostrar la importancia que tiene el buen uso de los aparatos electrónicos en la comunicación asertiva; ya que los procesos desarrollados por cada departamento se ven atrasados por no tener tiempos de respuesta eficaces.

## 14. Negociación y manejo del conflicto

La sociedad ha sufrido a través de la historia constantes desacuerdos, dados por la confrontación de diferentes formas de pensar y de actuar de los seres humanos, siendo los intereses propios una de las causas que ha provocado el conflicto, alguna vez menciono Vinyamata, (2010) “el conflicto es definido como lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir” (p. 129).

Sin embargo este ha sido confundido a través de los años como una forma de violencia y de negatividad pero no se han puesto a pensar que este puede generar evolución y desarrollo al mundo. Es por ello que este proyecto se aplicara a la empresa Flórez y Álvarez S.A.S, teniendo como finalidad el planteamiento de un modelo para el abordaje del conflicto y su negociación.

### 14.1. Diagnóstico

A continuación se presenta la tabla 25 en donde se hace la contextualización del conflicto de la compañía.

Tabla 25

#### Contextualización del conflicto

<b>Contextualización</b>	
<b>Elementos del Conflicto</b>	<b>Descripción</b>
Conflictos	Incumplimiento de salarios
Síntomas	Sobrecarga laboral
Causas	Representativa rotación de personal
Pronóstico	Posible quiebra de la empresa, pérdida de contratos actuales y futuros
Actores	Empleados, Gerencia
Factores que intervienen	Compromiso, Cooperación
Alcance	Creación de políticas de beneficios para empleados
Proceso (etapas)	Reuniones con gerencia y talento humano conseguir acuerdos.

Fuente: Autoría propia

La tabla anterior, plantea una contextualización del conflicto dentro de la compañía, se identifican los síntomas, las causas, el pronóstico, los actores; los factores que intervienen; el alcance y las etapas. Uno de los problemas que aqueja a la compañía, es la excesiva rotación del personal, esto se da debido al incumplimiento de los salarios, la sobrecarga laboral. Como

consecuencia de las debilidades nombradas se puede decir que estas, al no controlarlas pueden desencadenar la quiebra de la empresa, la perdida de contratos licitatorios entre otros.

A continuación se presenta la gráfica 11, matriz MMGO de la cultura organizacional de la empresa.

Gráfica 11

Cultura organización MMGO



Fuente: Autoría propia

#### 14.1.1 Análisis Matriz MMGO

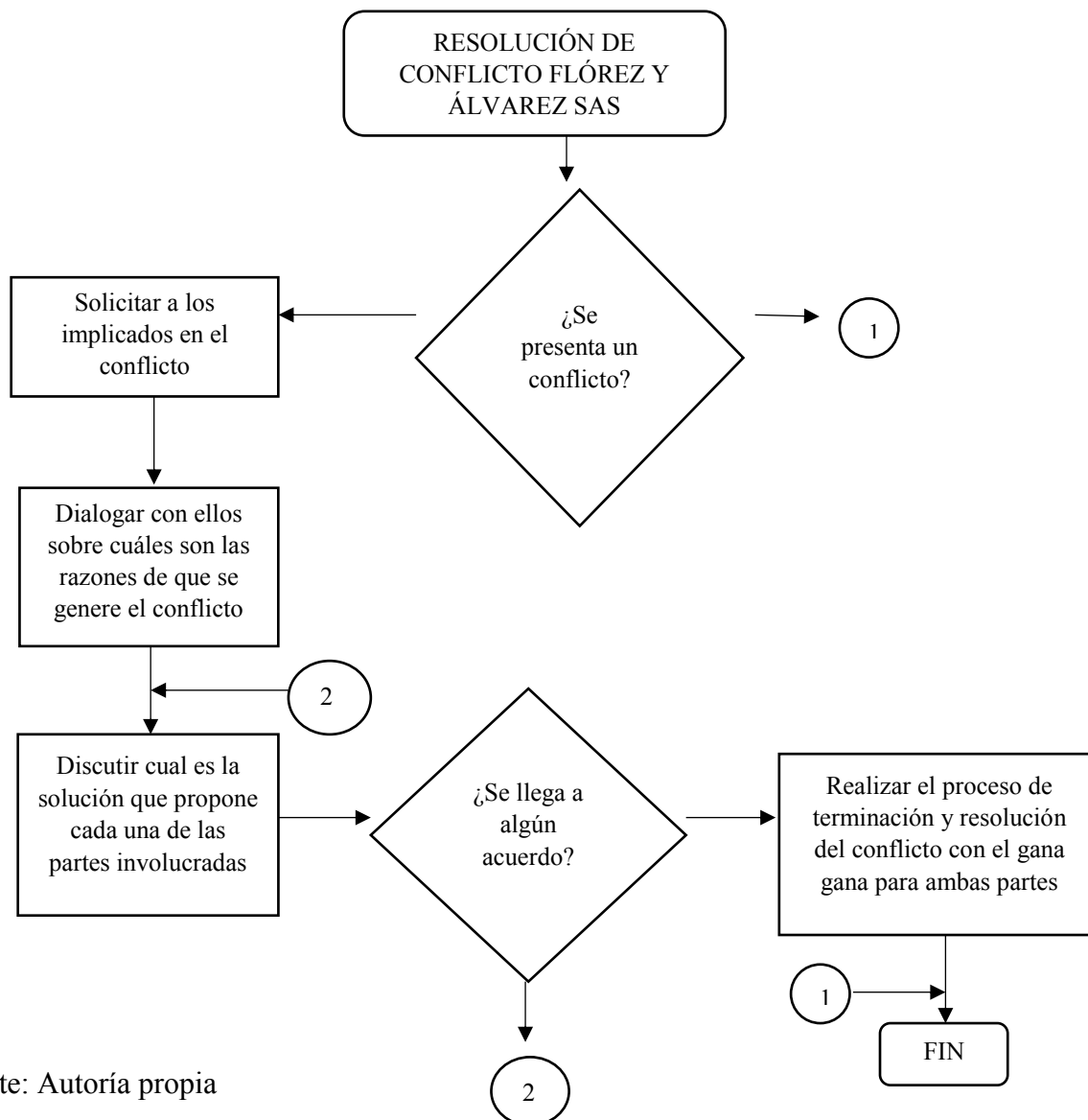
La compañía Flórez y Álvarez S.A.S teniendo en cuenta el análisis de los diferentes entornos se evidencia que esta presenta dos situaciones por mejorar, que son la variable de desarrollo y reconocimiento con un 22,92% y creación de un entorno vital para todos los trabajadores 8,3. Se evidencia que la Empresa Florez y Álvarez S.A.S tiene como potencialidad, contar con la participación y compromiso por parte de sus colaboradores. Como problema se observa la falta de desarrollo de planes y la creación de un entorno agradable para sus empleados. Se le recomienda a la compañía Florez y Álvarez S.A.S, diseñar acciones que permitan crear un ambiente atractivo para cada una de las áreas, además de programas que activen la participación constante de cada individuo y por ende generen un desarrollo dentro de la empresa.

## 14.2. Propuesta de mejora

A continuación se muestra la ilustración 4 modelo para la resolución de conflicto de las todas las áreas funcionales de la organización.

Ilustración 4

Propuesta de mejora negociación del conflicto



Fuente: Autoría propia



### 14.2.1 Recomendaciones para aplicación de modelo

- a. En el momento en que se presente un conflicto en la compañía Flórez y Álvarez S.A.S deberá utilizarse el anterior modelo para la resolución de conflictos el cual deberá aplicarse con las siguientes recomendaciones:
- b. El modelo indica que se debe citar a las personas involucradas en el conflicto pero se debe identificar previo a ello si solo es un mal entendido en verdad hay un conflicto entre las partes.
- c. Posterior a ello si se trata de un conflicto se debe solicitar la asistencia de las partes a un lugar privado donde se pueda discutir de manera clara y respetuosa lo que sucede.
- d. Al realizar el proceso e dialogo se debe ser muy táctico al momento de la realización de las preguntas para identificar las causas o razones por las cuales se está generando el conflicto.
- e. Se debe escuchar con atención las posibles soluciones de ambas partes e identificar cual es la mejor para llegar a un acuerdo.
- f. Luego de identificar la mejor solución, se debe realizar el cierre del conflicto con compromisos por ambas partes evitando que se vuelva a presentar dicho conflicto.

A continuación se presenta la tabla 26, indicadores para medir la propuesta de mejora en la negociación de conflicto.

Tabla 26

Indicadores negociación del conflicto

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Indicador de Efecto	Se toma el total de la población y se divide en el total de conflictos después de aplicar el modelo de negociación de conflictos.	Conflictos resueltos/total de conflictos	Disminución de conflictos que se tornen perjudiciales para la organización.
Indicador de Impacto	Se toma el total de la población, y se mide el índice de participación en el modelo de negociación del conflicto.	Total población/Índice de participación	Aumento de los niveles de tolerancia entre los empleados.

Fuente: Autoría propia

Los indicadores planteados en la tabla anterior, pretenden medir el nivel de participación de los empleados, gracias a un modelo que se propone en la Ilustración 4, para el manejo y la resolución de conflictos que se puedan presentar tanto entre las áreas funcionales de la compañía, como con entes externos; el primer indicador de efecto, determina como disminución los conflictos que se tornen perjudiciales para la organización y el segundo indicador de impacto espera crear un aumento de los niveles de tolerancia entre los empleados.

## Conclusiones

De acuerdo al desarrollo del trabajo a la empresa Flórez y Álvarez S.A.S se puede concluir:

- a. A través del diagnóstico que se le realizó a la empresa Flórez y Álvarez S.A.S, en su sucursal principal ubicada en Bogotá, se logró analizar el estado actual de esta y se definió la problemática actual, que hace alusión a la excesiva rotación del personal y los altos niveles de ausentismo de los empleados, tanto de la parte operativa como de la administrativa. Es por ello, que se le recomendó a la compañía la consecución constante de programas que aporten a la motivación y la retención de los empleados, ya que esto le permitirá obtener mejores resultados además de un mejoramiento en su productividad y una eficiencia en los procesos.
- b. Se le generó a la organización Flórez y Álvarez S.A.S varias propuestas de mejora, enfocadas en el área de talento humano, en las que se encuentra:
  1. Se plantea una propuesta de mejora enfocada al mejoramiento de la comunicación interna de las áreas comerciales, licitaciones y mercadeo, esto se logrará, mediante el desarrollo de actividades de integración del personal y capacitaciones enfocadas al manejo de las herramientas como los correos, grupos de whatsapp, líneas corporativas y su respuesta en una comunicación clara y efectiva. Las reuniones constantes entre estas áreas, encargadas principalmente de atraer clientes se sugieren, se hagan de manera permanente con la gerencia, en donde se expresen opiniones sobre oportunidades que pueda tener la empresa en otros nichos de mercado para así lograr disminuir la rotación excesiva del personal.
  2. Se le propone a la empresa crear programas para el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, por medio de valoraciones fisiológico, psicológico y sociológico, además del diseño de cartillas donde se plasme la importancia de contar con buena salud y la implantación de indicadores que logren informar el desempeño logrado por cada colaborador reducirían los elevados niveles de ausentismo en la empresa.

3. Se le recomienda mejorar la estructura organizacional, mediante la creación, divulgación y apropiación de los valores corporativos, haciendo que los empleados tengan mayor sentido de pertenencia y entrega. Se le sugiere a la organización, trabajar en negociaciones con otras empresas del mismo subsector, con el fin de crear acuerdos que le permitan captar nuevos clientes, aumentando sus contratos en las licitaciones del sector público y privado, para la generación de mayores ingresos y la disminución de la rotación excesiva del personal. El cumplimiento de los salarios y comisiones por parte de la gerencia, será el eslabón para conseguir que las áreas estén constantemente motivadas y puedan cumplir sus funciones a tiempo sin ningún percance.
- c. Se establecieron varios indicadores de control, para la medición de las propuestas de mejoramiento presentadas anteriormente, en especial para el área de talento humano. Por ello, es importante estar midiendo constantemente a los colaboradores de las compañías es de vital importancia, puesto que disminuye la rotación del personal y por ende los gastos en los que pueda incurrir en sus procesos de reclutamiento, selección y contratación. En efecto, el éxito de las organizaciones esta, en contar con personal motivado, dispuesto a estar aprendiendo todo el tiempo, generando un aumento en la productividad de sus labores y en las utilidades que pueda recibir a corto, mediano o largo plazo.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta la realización del presente trabajo, donde se validó mediante distintos componente el estado de la empresa se proponen las siguientes recomendaciones:

- a. A la compañía Flórez y Álvarez S.A.S, realizar un proceso integro de estudio en sus procesos y procedimientos con el fin de poder establecer una mejora continua en los mismos y llegar a un punto de equilibrio, que permita un crecimiento proporcional de la empresa, fortaleciendo falencias y posibles cuellos de botella en la organización. Además, de promover a futuros Consultores, la oportunidad de aumentar las visitas, para así poder realizar más horas de práctica en la empresa y desarrollar de una manera completa los trabajos de investigación.
- b. A la universitaria Uniagustiniana, en el programa de Especialización en Gerencia de Empresas, establecer en su plan de estudio, un aumento en las horas de clase, dedicadas a la elaboración del trabajo seminario integrador, con el fin de brindar a sus estudiantes pautas y revisiones más eficaces que conceda la oportunidad de realizar proyectos más completos e íntegros. De igual forma, se invita a la universidad a mantener durante todo el proceso un solo tutor, que pueda medir el crecimiento y aprendizaje que adquiere cada estudiante.
- c. A los estudiantes, que consulten el presente proyecto, tener en cuenta que el capital humano es y será el principal insumo de las empresas, un personal bien remunerado, con posibilidades de crecimiento a nivel profesional y personal, será un grupo de trabajo feliz que tendrá siempre un alto sentido de pertenencia, realizará sus labores con dedicación, con gusto, aportando de manera positiva no solo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, sino a la mejora continua de factores económicos, sociales, financieros, humano.

## Referencias

- Acosta A, Perez A. ( 2010). *La Planificación Estratégica en las empresas familiares*. obtenido de la Planificación Estratégica en las empresas familiares:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/362/865>
- Armijo. (2009). Planeacion Estrategica Nuevos desafios y enfoques en el ambito público. En J. W. Pando, *Planeacion Estrategica Nuevos desafios y enfoques en el ambito público* (pág. 482). Buenos Aires: SAAP.
- Armijo. (2011). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Balestrini M. (2002). *Tesis de Investigacion*. Obtenido de Tesis de Investigacion:  
<http://tesisdeinvestig.blogspot.com.co/2011/10/los-objetivos-de-la-investigacion-segun.html>
- Calderon, G J. N. (2007). *Universidad Icesi*. Obtenido de Universidad Icesi:  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html)
- Castro A, Erazo S. (06 de 2009). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de Estudios Gerenciales:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000200007)
- Colombia, U. E. (2001). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-434249>
- Comercial, W. (2016-2017). *Florez y Alvarez S.A.S*. Obtenido de Florez y Alvarez S.A.S:  
<http://www.florezyalvarez.com/>
- Cubillos A. (2012). *Marco de Referencia, Comite de Proyectos de Grado*. Obtenido de Marco de Referencia, Comite de Proyectos de Grado:  
<https://trabajodegradouamerica.wikispaces.com/file/view/MarcoReferencia.pdf>
- Chiavenato. I (2002). Gestion del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (pág. 141). Mc Graw Hill.
- Departamento Administrativo Nacional de Eestadistica (2017). Muestra Trimestal de Servicios MTS. Bogota, Colombia
- Dessler G. (2006). *Universidad Francisco de Paula Santander*. Obtenido de Universidad Francisco de Paula Santander: <http://estudianteufps18.blogspot.com.co/2013/09/primer-entrada.html>
- Eumed.net. (s.f). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net:  
[http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)

- Fuenmayor. Maribel (2010). *Talento Humano y trabajo en equipo del personal directivo de las Universidades del municipio Maracaibo*. obtenido de Talento Humano y trabajo en equipo del personal directivo de las Universidades del municipio de Maracaibo
- Fred. D (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica "novena edición"*. Mexico: Pearson, Educacion
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico.
- Jericó. P. (s.f). *Gestión del Talento Humano construyendo compromiso*. Madrid Prentice Hall
- Libro Verde. (2001). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm>
- Mera.E. (2010). *E- Marketing*. Obtenido de E- Marketing:  
<https://avaconews.unibague.edu.co/un-nuevo-concepto-de-mercadeo-por-gustavo-garzon-cabrera/>
- Mincomercio de Industria y Turismo. (2006). *Mincomercio de Industria y Turismo*. Obtenido de Mincomercio de Industria y Turismo:  
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14789/Estadisticas>
- Mindful ahora. (2012) Cinco características del Talento. Obtenido de [http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13782:las-cinco-caracteristicas-del-talento-segun-el-filosofo-jose-antonio-marina&catid=45:miscelanea&Itemid=159](http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13782:las-cinco-caracteristicas-del-talento-segun-el-filosofo-jose-antonio-marina&catid=45:miscelanea&Itemid=159)
- Moreno. F. Madrigal S. Cuauhtémoc. G. Dávalos, D. (2015). Planeación Estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación Obtenido de: Planeación Estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación file:/pdf
- Procolombia. (2017). *Procolombia exportaciones turismo inversion marca pais*. Obtenido de Portal Oficial de Inversion en Colombia:  
<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>
- Rangel. L. (2018). *Multigestion Rangel*. Obtenido de Multigestion Rangel:  
<http://lindsayrangel.com/conceptos-gestion-de-talento-humano>
- Rosario T. (2014). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare:  
<https://es.slideshare.net/joanarceh/direccin-estrategica-1>
- Saldarriaga. G. (2008) Gestión Humana tendencias y perspectivas Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/1185](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/1185)
- Serna. (2002). *CICAG, VOLUMEN 7 - EDICIÓN 2 - AÑO 2010*. Obtenido de CICAG, VOLUMEN 7 - EDICIÓN 2 - AÑO 2010:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/362/865>

- SlideShare*. (2008). Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/cursosan/fuentes-primarias-y-secundarias>
- Schuler R. (1992). *Universidad Francisco de Paula Santander*. Obtenido de Universidad Francisco de Paula Santander:  
<http://talentoindustrialufps.blogspot.com.co/2013/09/etalento-humano.html>
- Taipe, V. (2011). *Tesis fundamentos teóricos sobre gestión*. obtenido de tesis fundamentos teóricos sobre gestión: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Universidad de Colima. (2017). *Universidad de Colima ( El portal de las tesis)*. Obtenido de Universidad de Colima ( El portal de las tesis):  
[http://recursos.ucol.mx/tesis/estudios\\_de\\_caso.php](http://recursos.ucol.mx/tesis/estudios_de_caso.php)
- Universidad Externado de Colombia. (2001). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-434249>
- Universidad Francisco de Paula Santander . (2013). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare:  
<https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>
- Vallejo, Dairys R. C. (2017). *SlidePlayer*. Obtenido de SlidePlayer:  
<http://slideplayer.es/slide/11781876/>



## Lista de Gráficos

Gráfica 1 Crecimiento de la economía 2016.....	44
Gráfica 2 Muestra trimestral de servicios .....	45
Gráfica 3 Ingresos de las actividades de servicios 2016.....	47
Gráfica 4 Comercio de Servicios en el mundo .....	48
Gráfica 5 Exportación de Servicios .....	49
Gráfica 6 Entorno Económico Matriz MMGO.....	55
Gráfica 7 Gestión Talento Humano Matriz MMGO.....	60
Gráfica 8 Responsabilidad Social Matriz MMGO.....	64
Gráfica 9 Gestión Financiera Matriz MMGO.....	68
Gráfica 10 Gestión de Mercado Matriz MMGO.....	74
Gráfica 11 Cultura organización MMGO .....	79

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación de la empresa .....	34
Ilustración 2 Instalaciones Flórez y Álvarez S.A.S .....	35
Ilustración 3 Modelo de gestión estratégica.....	36
Ilustración 4 Propuesta de mejora negociación del conflicto .....	80

## Lista de Tablas

Tabla 1 Formulación del problema.....	15
Tabla 2 Marco conceptual.....	22
Tabla 3 Marco legal .....	28
Tabla 4 Población Flórez y Álvarez S.A.S .....	30
Tabla 5 Análisis Dofa .....	37
Tabla 6 Propuesta de mejora gestión estratégica .....	39
Tabla 7 Indicadores gestión estratégica .....	40
Tabla 8 Indicadores Económicos .....	42
Tabla 9 Balanza de pagos de servicios en Colombia.....	50
Tabla 10 Matriz Pestel .....	52
Tabla 11 Matriz MPC .....	54
Tabla 12 Matriz cinco fuerzas de Porter .....	56
Tabla 13 Matriz océano azul.....	57
Tabla 14 Propuesta desde entorno económico y competitivo.....	58
Tabla 15 Indicadores desde entorno económico y competitivo.....	59
Tabla 16 Propuesta de mejora gestión del talento humano.....	62
Tabla 17 Indicadores gestión del talento humano.....	63
Tabla 18 Propuesta de mejora RSE con talento humano .....	66
Tabla 19 Indicadores RSE con talento humano .....	67
Tabla 20 Propuesta de mejora gestión financiera .....	70
Tabla 21 Indicadores gestión financiera .....	71
Tabla 22 Presupuesto .....	72
Tabla 23 Propuesta de mejora gestión de mercado.....	75
Tabla 24 Indicadores gestión de mercado.....	76
Tabla 25 Contextualización del conflicto .....	78
Tabla 26 Indicadores negociación del conflicto .....	81

## Lista de Anexos

Anexo 1:

## Anexos

Anexo 1:

## Bibliografía

- Campos, A. Márquez, Y. Moreno, M. & Ochoa, L. (2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Colombia, R. (2017). *Rankia Colombia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3134883-mejores-creditos-hipotecarios-2017>
- Colombia, S. d. (s.f.). *Superfinanciera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60958>
- Colombia, U. E. (2001). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-434249>
- Comercial, W. (2016-2017). *Florez y Alvarez S.A.S*. Obtenido de Florez y Alvarez S.A.S: <http://www.florezyalvarez.com/>
- DANE. (2017). Muestra Trimestal de Servicios MTS. Bogota, Bogota, Colombia.
- Dinero. (2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-o-pib-en-colombia-en-2016/242252>
- Expansion. (2017). *Expansion*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/colombia>
- Expansion. (s.f.). *Expansion*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/colombia>
- Mundi, I. (s.f.). *Index Mundi*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=67&l=es>
- Mundial, B. (s.f.). *Banco Mundial*. Obtenido de [https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO&name\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO&name_desc=true)
- Olsen, E. ( 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: [http://www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa)
- Patron, L. P. ( 2017). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano: <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/asi-le-fue-al-sector-servicios-en-el-primer-trimestre-de-2017-CN6618567>
- Perez U, R. ( 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de [www.academia.edu](http://www.academia.edu):[http://www.academia.edu/5236217/MODELO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_EL\\_CONCEPTO](http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO)
- Planeacion a largo plazo*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Induccion a la Competencia: [www.arcencielmex.com](http://www.arcencielmex.com)

Portafolio.( 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tasa-de-usura-en-colombia-abril-a-junio-de-2017-04526>

Republica, B. d. (2017). Comunicados de prensa emitidos por la Junta. Colombia.

Republica, B. d. (21 de julio de 2017). *Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República*.

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de [http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&\\_scid=Dx6SfoHjdhs](http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=Dx6SfoHjdhs)

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/tasas-colocacion>

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/indice-salarios>

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/inflacion-basic>

Republica, B. d. (s.f.). *Banco de la Republica Actividad Cultural*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

Rosario T. (2014). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/joanarceh/direccin-estratgica-1>

Turismo, M. C. (2017). *Min Comercio Industria y Turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14789/Estadisticas>

Vinyamata. (2010). *Contribuciones a las ciencias sociales*. Obtenido de Contribuciones a las ciencias sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.htm>

Web, D. (31 de julio de 2017). *Dolar Web*. Obtenido de <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html>