

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

PAEZ NIETO DIANA PAOLA  
ROJAS SERRANO EDNA MAYERLY  
TORRES CAGÜEÑAS KATHERINE

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

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

PAEZ NIETO DIANA PAOLA  
ROJAS SERRANO EDNA MAYERLY  
TORRES CAGÜEÑAS KATHERINE

Asesor de Trabajo  
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

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

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

2017

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

El presente proyecto integrador es dedicado:

A Dios por permitirnos llegar a esta etapa de nuestras vidas, por la sabiduría que nos da y la fortaleza para continuar adelante pese a las dificultades que tuvimos.

A nuestra familia por ser el motor, la fuente de inspiración, las ganas de salir adelante, por la paciencia y apoyo incondicional que nos brindan, por comprender y valorar el poco tiempo compartido.

## **Agradecimientos**

A Dios por brindarnos lo medios que necesitamos y la estabilidad para poder culminar nuestros estudios.

A Alambres y Mallas S.A por la confianza que depositaron en nosotros y abriarnos las puertas de su compañía, por ser parte de nuestro entrenamiento y crecimiento en el campo profesional.

A los profesores Ivan Fernando Suárez Lozano y Zulma Julieth Avellaneda por la orientación y paciencia que nos tuvieron a lo largo de este proyecto, por compartirnos su conocimiento y sabiduría y por encaminarnos al logro de nuestros objetivos.

A nuestros compañeros por la alegría, la tolerancia y el apoyo que nos ofrecieron desde el primer semestre, porque a pesar de las duras jornadas siempre hubo alguien irradiando luz y motivándonos a seguir.

## Resumen

Este proyecto se realiza con el propósito de contribuir al mejoramiento de la empresa Alambres y Mallas S.A, mediante la investigación y diagnóstico interno y externo en el desarrollo de su objeto social, orientado en identificar falencias que colocan en riesgo la operatividad e imagen de la compañía. Por ello, se crean objetivos estratégicos que conllevan a la búsqueda de soluciones viables a problemáticas encontradas.

De la misma manera, se toma como referencia la gestión y planeación estratégica desde diferentes conceptos de autores, al ser herramientas que propician el logro de objetivos propuestos y por ende, el mejoramiento continuo de las organizaciones. Por otra parte, se emplea el estudio de caso como tipo de investigación que define la población y muestra abordada para un mejor análisis.

Por consiguiente, este trabajo incluye el componente disciplinar que describe la conceptualización de la organización, objeto social, reseña empresarial, así como su ubicación e instalaciones. También, se encuentran los módulos de gestión estratégica, entorno económico y competitividad, gestión del talento humano, responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, gestión financiera, gestión de mercado, negociación y manejo de conflicto, finalizando con operaciones y logística.

En cuanto a gestión estratégica, se realiza diagnóstico mediante la matriz dofa permitiendo conocer el estado actual de la compañía en relación a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así mismo, se emplea la matriz MMGO orientada en identificar variables negativas para implementar un plan de mejora.

En cuanto a gestión estratégica se realiza diagnóstico haciendo uso de la matriz DOFA, debido a que permite conocer el estado actual de la compañía en relación a sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así mismo, se emplea la matriz MMGO orientada en identificar variables negativas que afectan la operación de la empresa para implementar un plan de mejora que contribuya al logro de sus metas establecidas.

Por su parte, en el módulo de entorno económico y competitividad se identifican factores políticos, sociales, tecnológicos, legislativos y ecológicos que infieren en la operación de la compañía, en ese sentido, se utilizan diferentes matrices como la MPC, cinco fuerzas de PORTER, entre otras, donde se hace análisis de los principales competidores y las afectaciones

que trae a la organización, basadas en aportar soluciones que permitan la permanencia en el mercado.

Para los módulos de talento humano, negociación y manejo de conflicto se emplea la encuesta escala de clima organizacional EDCO, basada en medir la percepción que tienen los colaboradores al interior de la compañía, así como el sentido de pertenencia con su labor realizada. Posterior a los resultados obtenidos, se abordan propuestas tendientes a crear un mejor ambiente de trabajo.

Con respecto a responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo se indaga acerca del compromiso de la entidad con el medio ambiente, la sociedad y su entorno, aplicando la matriz MMGO y los indicadores del GRI- Iniciativa de informe global, orientados en buscar estrategias de valor que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que hacen parte de la empresa y de sectores aledaños, así como crear practicas saludables para la comunidad en general.

En relación a gestión financiera y de mercado, se desarrolla un análisis mediante la aplicación de la matriz MMGO e indicadores de liquidez, eficiencia y endeudamiento, con la finalidad de determinar variables no acordes con el funcionamiento de la organización, para elaborar propuestas que minimicen riesgos e incrementen oportunidades de mejora.

Para terminar, en el módulo de gestión de operaciones y logística se hace diagnóstico abordando la matriz MMGO, con la finalidad identificar oportunidades de mejora basados en minimizar reprocesos y aumentar la eficiencia en cada una de las actividades desempeñadas por esta área.

Es preciso mencionar, que en cada módulo se crean objetivos e indicadores orientados al mejoramiento de la empresa, encargados de medir el cumplimiento de las propuestas relacionadas en este proyecto, de la misma manera, se elabora un cronograma y presupuesto determinando el tiempo y los costos necesarios para poder implementarlo.

## Contenido

Introducción	11
Estrategias y planes para la empresa Alambres y Mallas S.A	13
Capítulo I: Componente investigativo	14
1. Tema de investigación	14
2. Problema de investigación	15
2.1. Enunciado del problema	15
2.2. Formulación del problema	16
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos	17
4. Justificación	18
5. Marco de referencia	20
5.1. Marco teórico	20
5.2. Marco conceptual	29
5.3. Marco histórico	35
5.4. Marco legal	42
6. Marco metodológico	43
6.1. Tipo de investigación	43
6.2. Población y muestra	45
6.3. Etapas de la investigación	46
6.4. Diseño instrumental	46
Capítulo II: Componente Disciplinar	48
7. Conceptualización de la empresa	48
7.1. Razón social	48
7.2. Objeto social	48
7.3. Reseña empresarial	50
7.3.1. Factores claves de constitución.	50
7.3.2. Decisiones constitutivas.	51
7.4. Ubicación e instalaciones	51



8. Gestión estratégica	55
8.1. Diagnóstico	56
8.1.1. Análisis DOFA empresa Alambres y Mallas S.A.	57
8.1.2. Análisis matriz MMGO.	59
8.2. Propuesta de mejora	60
8.3. Indicadores	63
9. Entorno económico y competitividad	64
9.1. Diagnóstico	65
9.2. Propuesta de mejora	76
9.3. Indicadores	79
10. Gestión del talento humano	80
10.1. Diagnóstico	80
10.2. Propuesta de mejora	83
10.3. Indicadores	87
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	88
11.1. Diagnóstico	88
11.2. Propuesta de mejora	92
11.3. Indicadores	94
12. Gestión financiera	96
12.1. Diagnóstico	96
12.2 Propuesta de mejora	99
12.3. Indicadores	101
13. Gestión de mercado	102
13.1. Diagnóstico	104
13.2. Propuesta de mejora	106
13.3. Objetivo general	106
13.4. Objetivos específicos	106
14. Negociación y manejo del conflicto	109
14.1. Diagnóstico	109
14.2. Propuesta de mejora	115
14.3. Indicadores	117

15. Gestión de operaciones y logística	118
15.1. Diagnóstico	118
15.2. Propuesta de mejora	120
15.3.Indicadores	121
Conclusiones	125
Recomendaciones	127
Referencias	128
Lista de gráficos	137
Lista de ilustraciones	138
Lista de tablas	139

## Introducción

Alambres y Mallas S.A, pertenece al sector Secundario, específicamente en la industria del acero y sus derivados, siendo esta su principal actividad económica. Cuenta con una experiencia de 50 años obteniendo reconocimiento y permanencia en el mercado, alcanzando de esta manera niveles óptimos de rentabilidad al expandir sus productos a nivel nacional y disponer de infraestructura propia permitiendo la reducción de costos. Se resalta que algunos de sus productos tienen certificación de calidad, generando seguridad y confianza en los clientes; así como prestigio para la compañía.

Por otra parte, este proyecto se divide en los capítulos: componente investigativo y disciplinar. En el primero se aborda el tema y problema de investigación, partiendo de la pregunta ¿qué estrategias se deben diseñar para lograr el mejoramiento de la empresa? teniendo presente la gestión estratégica y objetivos como: realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la compañía, generar una propuesta de mejora en la empresa Alambres y Mallas S.A establecer indicadores para la medición de la misma, donde se refleje los beneficios que trae a la organización poner atención a procesos que presenten falencias.

Por ello, se utilizan diferentes categorías teóricas relacionados con la operatividad de la compañía, al igual que diversos conceptos desde el punto de vista de autores reconocidos como: David, José Betancourt, Chiavenato, Ignacio Santos, Javier Díaz, entre otros, con la finalidad de tener una visión más amplia para esta investigación, además se indaga acerca de la historia de la gestión estratégica; así como la de Alambres y Mallas S.A enfatizada en sus inicios y tácticas usadas en el tiempo para crecer y permanecer vigente.

En ese sentido, también se aborda la legislación presente en cuanto al funcionamiento de la organización, como las normas tributarias, ambientales, laborales, seguridad y salud en el trabajo, entre otras. De la misma manera, se utiliza el método de investigación cualitativo con enfoque en estudio de caso, la población y muestra e instrumentos empleados para llevar a cabo este proyecto.

Con respecto al componente disciplinar se realiza conceptualización de la empresa teniendo en cuenta su razón social, objeto, reseña empresarial, factores y decisiones claves de constitución, ubicación e instalaciones, permitiendo conocer a fondo la historia, su funcionamiento, actividades y trayectoria. Igualmente, se desarrollan los módulos de gestión

estratégica, talento humano, financiera, mercado, operaciones y logística, así como: entorno económico y competitividad, responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, negociación y manejo de conflicto. Realizando un diagnóstico inicial de la empresa, mediante el uso de matrices como la DOFA, MMGO, PESTEL, PORTER, entre otras, permitiendo un adecuado análisis para crear propuestas de mejora a las problemáticas más relevantes orientadas a crear valor y beneficio para la compañía, colaboradores y clientes, estableciendo indicadores que verifiquen a futuro el cumplimiento de las mismas.

Finalmente, el documento presenta conclusiones en relación al análisis y falencias identificadas, al igual se elaboran recomendaciones a la compañía orientadas al mejoramiento continuo de sus procesos y se enfatiza en la importancia de implementar una adecuada planeación estratégica donde integren todas las personas que hacen parte de la organización.

**Estrategias y planes para la empresa Alambres y Mallas S.A**

## Capítulo I: Componente investigativo

### 1. Tema de investigación

Las industrias en Colombia representan un nivel significativo en la economía del país, por ello es importante conocer el entorno económico, los competidores y clientes, así como las debilidades, fortalezas y amenazas presentes en la compañía.

En consideración a lo anterior, se selecciona la empresa Alambres y Mallas S.A transformadora y distribuidora de acero para plantear una estrategia que le permita mejorar sus procesos productivos y le ayude a mantenerse vigente en el mercado.

El tema abordado en esta investigación es la Gestión Estratégica, que según el autor Betancourt (2002) lo define como: “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (p. 27).

Es así, que en este proyecto, la gestión estratégica es entendida como el medio de asegurar el futuro de una organización, mediante la definición de estrategias que permitan adaptarse al cambio, con el propósito de permanecer vigente en el mercado para lograr una mayor competitividad.

En relación a lo anterior, se ve la importancia de generar una propuesta de mejora para la empresa, donde se puedan crear estrategias que le permitan optimizar su productividad con proyección a largo plazo, encaminada a generar satisfacción y confianza en los clientes al incrementar la calidad en los productos y disminuir la inexactitud en la entrega de pedidos; además de minimizar los costos y alcanzar reconocimiento, por tener un equipo de trabajo enfocado en conseguir las metas y objetivos de la compañía.

## **2. Problema de investigación**

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

Alambres y Mallas S.A es una empresa encargada de la transformación y distribución de acero, donde se observa que el área de despacho no ejerce un adecuado conteo de mercancía. Igualmente, al cargar el vehículo, no se verifica correctamente el producto solicitado por el consumidor, afectando los inventarios y atrasando las entregas a los diferentes destinos, ocasionando poca credibilidad en la compañía.

De esta manera, se evidencian errores al despachar pedidos a los clientes, debido a un inadecuado conteo de productos, por falta de herramientas apropiadas para este fin y no tener personal comprometido para realizar esta labor.

Lo anterior, genera demora en el cargue de camiones y represamiento en la báscula, como resultado de la premura del tiempo y la falta de coordinación de los colaboradores que ejercen esta actividad.

Debido a esto, se identifica la inexistencia de controles que permitan despachar el producto de una manera correcta, afectando los inventarios de la compañía, generando reprocesos y cuellos de botella en otras áreas como el departamento de quejas y reclamos (PQR), departamento de cartera, entre otras, causando pérdida de clientes y credibilidad en el mercado.

En consideración a esta problemática, es necesario realizar una evaluación de la empresa para conocer su estado actual y generar un plan estratégico, que permita evidenciar la disminución de quejas de los clientes e incremento de la satisfacción del despacho recibido mediante la confirmación de la posventa.

## 2.2. Formulación del problema

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

**Tabla 1**

*Formulación del problema*

¿Qué estrategias se deben desarrollar para el mejoramiento en la empresa Alambres y Mallas S.A.?
<b>SÍNTOMAS</b>
Se evidencian errores al despachar lo que solicita el cliente, debido a un inadecuado conteo de los productos, por falta de herramientas apropiadas para este fin y no tener personal comprometido para realizar esta labor.
<b>CAUSAS</b>
Se generan errores en el alistamiento, cargue en los camiones y represamiento en la báscula, como resultado de la premura del tiempo y la falta de coordinación de los colaboradores que ejercen esta actividad.
<b>PRONÓSTICO</b>
Se identifica la inexistencia de controles que permitan despachar el producto de una manera adecuada, afectando los inventarios de la compañía, generando reprocesos y cuellos de botella en otras áreas como el Departamento de Quejas y Reclamos (PQR), Departamento de Cartera, entre otras, causando pérdida de clientes y credibilidad en el mercado.
<b>CONTROL AL PRONÓSTICO</b>
En consideración a esta problemática es necesario realizar una evaluación de la empresa para conocer su estado actual y generar un plan estratégico, que permita evidenciar la disminución de quejas de los clientes e incremento de la satisfacción del despacho recibido mediante la confirmación de la posventa.

Nota: Autoría propia



### **3. Objetivos**

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

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento en la empresa Alambres y Mallas S.A

#### **3.2. Objetivos específicos**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Alambres y Mallas S.A

Establecer indicadores para la medición de la propuesta.

#### 4. Justificación

De acuerdo a Portafolio (2017) “El sector de la construcción en Colombia pronostica una oportunidad de crecimiento y dinamismo del 3.9%, debido al incremento de obras públicas en un 8%, a la entrega de 100.000 nuevas viviendas y 18.500 aulas escolares”.

Por ello, es importante que las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de acero implementen una adecuada planeación estratégica que les permita una toma de decisiones, evaluación y adquisición de funciones para lograr sus objetivos propuestos e incentiva a que todas las áreas de una compañía se integren para alcanzar la visión establecida y obtener beneficios futuros, como incremento en las ventas de sus productos, mayores ingresos, disminución de costos, entre otros.

Alambres y Mallas S.A es una empresa transformadora y distribuidora de acero que comercializa sus productos a nivel nacional, donde sus principales consumidores pertenecen al sector de la construcción, agro y metalmecánica. Es así, que la compañía cuenta con infraestructura propia y conocimiento en el sector por más de 50 años, además es una organización económicamente estable, con sentido social y ambiental.

Con lo anterior, la organización ve la importancia de un proceso de mejora continua, razón por la que abre las puertas a un grupo de estudiantes de Gerencia de Empresas, que tienen como finalidad abordar problemáticas presentes en ella, para luego plantear estrategias que le permitan mejorar sus procesos productivos, orientados al beneficio de la misma y a la satisfacción del cliente.

En ese sentido, David F (2003) considera que “la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa” (p. 5).

Por otra parte, la gestión estratégica es útil en una entidad porque incentiva a crear acciones de mejora, donde se emplea información organizada para tomar decisiones acertadas en un tiempo oportuno y de esta manera corregir falencias, además de realizar cambios requeridos, con la finalidad de seguir vigentes en el mercado.

Por ello, se resalta que la compañía tiene como objetivo la entrega oportuna y completa del producto, pero es importante encontrar una buena estrategia donde se vea inmersa la

planificación y la información, para que la empresa Alambres y Mallas S.A cuente con acciones que le permita mejorar los diferentes procesos y ser más competitiva en el mercado.

En el desarrollo del plan estratégico se aplica la metodología estudio de caso, como una herramienta fundamental que invita a investigar y analizar diferentes fuentes, temas actuales y datos de manera cualitativa permitiendo aplicar los conocimientos teóricos a nivel profesional, desarrollados a través de la investigación y el proceso formativo.

Finalmente, la investigación favorece la generación de conocimiento y aplicación práctica en los procesos de mejoramiento de la empresa. Además, se realiza como requisito para optar al título de especialistas en gerencia de empresas definido por la universidad Uniagustiniana.

## 5. Marco de referencia

En la investigación se aborda el marco de referencia a través del marco teórico, tomando la gestión estratégica y logística como categorías de análisis. Así mismo, se relaciona el marco conceptual con diferentes definiciones de autores incluyendo la planeación.

Por su parte, el marco histórico incluye el avance que ha tenido este concepto y los aportes realizados por diversos autores a través del tiempo. Por último, el marco legal relaciona la legislación que rige el funcionamiento de la empresa Alambres y Mallas S.A.

### 5.1. Marco teórico

En el presente proyecto integrador se identifican la logística y planeación estratégica, como categorías teóricas que permiten un abordaje a profundidad del conocimiento, orientado a guiar el estudio que se realiza. Por ello, la primera categoría que se menciona es la logística, entendida desde Santos (2006) como:

Parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor. (p.19)

En consideración a la anterior definición, se entiende que para tener una adecuada organización en cuanto a la producción y salida al mercado, se precisa planear con anticipación todo el proceso que abarca desde la adquisición de los materiales, fabricación, transformación, almacenamiento y distribución hasta llegar al destino final o cliente, con el propósito de evitar errores en el transcurso de la operación y hacer uso eficiente de los materiales o recursos, orientados a minimizar costos sin descartar que el objetivo principal es la entrega de un producto o servicio de calidad.

Así mismo, la logística en las empresas debe integrar un conjunto de características enfatizadas en la obtención, disponibilidad, conservación, e información de materiales que contribuyan siempre en una entrega ágil y oportuna de pedidos solicitados.

En ese sentido esta categoría es importante en la presente investigación al mostrar los requisitos que debe cumplir el área de logística conforme a la distribución, conservación y satisfacción del consumidor, además de identificar la efectividad del proceso o en su defecto falencias que ocasionan aumento de costos en las organizaciones.

Por ello, se resalta que la organización trabaja en la adquisición de materiales para la transformación de sus productos, teniendo en cuenta las normas de gestión de calidad establecidas. Además, la empresa dispone de un laboratorio de ensayo donde se realizan pruebas, inspección y control para cumplir con los requerimientos del consumidor final.

No obstante, la compañía almacena y se encarga de la variedad en inventarios para suplir estas necesidades desarrollando una buena oferta y demanda en el mercado; si uno de estos procesos falla, las directivas deben estar en la capacidad de establecer planes para no afectar la producción y las entregas.

Por otra parte, es indispensable conocer los elementos claves de la logística que hacen más eficiente el proceso en una organización. Diaz (2015) menciona los siguientes:

Producto y costo correcto, donde la elaboración de los artículos o servicios se deben realizar con materiales de calidad, así como mantener una cantidad exacta de inventarios evitando el sobre stock, basado en disminuir costos en cuanto a conservación y utilización de los recursos.

Además, es necesario buscar las condiciones adecuadas en las bodegas para evitar el deterioro de los productos y pérdida de su funcionalidad, por último, todos los procesos relacionados con la logística deben apuntar a entregar los productos al cliente correcto en el sitio y hora determinada.

Por ello, es preciso que la organización conozca las características y elementos que integran la logística, al ser una herramienta esencial orientada a un mejor desenvolvimiento de los procesos enfocados a maximizar el tiempo, a la utilización eficiente de los recursos disponibles, al orden y por consiguiente la disminución de errores. Teniendo como finalidad la reducción de costos, agilidad en los procesos y prestación de un excelente servicio.

Estos elementos son útiles en esta investigación porque determina las variables a tener en cuenta para minimizar errores en cuanto a la obtención, conservación y entrega correcta del producto, con la finalidad de identificar falencias en esta actividad y proponer un plan de acción que permita el mejoramiento y satisfacción del cliente.

Con respecto a la logística, es fundamental abordar temas como la cadena de suministro, preparación de pedidos y sistemas de información debido a la relación e importancia que tienen para que una empresa pueda cumplir las expectativas y satisfacción del cliente.

En cuanto a la cadena de suministro, Gómez (2008) la define como:

La unión de todas las empresas que participan en la producción, manipulación, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores y transportistas. (p. 12)

En otras palabras, es la alianza de diferentes empresas encargadas de la transformación y distribución de un producto o servicio, teniendo por objetivo la comercialización y venta al demandante con la finalidad de satisfacer una necesidad. En ese sentido, se considera importante crear relaciones estratégicas que proporcionen información relevante en cuanto al entorno y sus cambios más representativos, para hacer un oportuno análisis y por consiguiente tomar decisiones que contribuyan a cumplir con los requerimientos de los interesados y clientes.

De la misma manera, los conceptos abordados en cuanto a la cadena de abastecimiento son útiles al describir todos los procesos y partes involucradas que hacen posible la oferta de un producto o servicio, enseñando la importancia de crear alianzas orientadas al beneficio y sostenibilidad en el tiempo.

No obstante, se resalta que para tener efectividad en los procesos es indispensable proyectarse a la visión de la organización, haciendo referencia a la encuesta realizada por (Slone, Dittmann y Mentzer 2012) en la que consideran la mayoría de los ejecutivos de cadena de suministro al afirmar “que el pensamiento a corto plazo vigente en sus compañías era la principal barrera para conseguir la excelencia de la cadena de suministros” (p.43).

Por ello, es preciso planear con visión a largo plazo el proceso de comercialización de productos donde se tenga una proyección de ventas y compra de materiales, para no incurrir en costos tendientes al sobre stock, mantenimiento de inventarios, así como ofertar lo que realmente se puede producir y no crear falsas expectativas a los clientes, debido a que genera molestias y falta de credibilidad en la compañía.

Por consiguiente, se hace referencia a la preparación de pedidos o picking, considerado por (Rubio y Villaroel) como: “proceso de selección y recogida de las mercancías de sus lugares de

almacenamiento y su transporte posterior a zonas de consolidación (embalaje o empaquetamiento del producto), con el fin de realizar la entrega del pedido efectuado por el cliente” (p. 74).

Lo anterior, demuestra que el pedido tiene diferentes procesos desde que se encuentra en el almacén en espera para su transformación, empaque y presentación requerida por el cliente, además de ser transportado hasta su destino con la finalidad de una entrega en buenas condiciones y en el tiempo establecido.

De igual manera la preparación de pedidos y picking es importante en este proyecto al describir los procesos realizados antes de entregar los productos al consumidor y por ello se propone efectuar una adecuada planeación en relación a tiempos y actividades con la finalidad de dar cumplimiento a las entregas programadas.

Así mismo, se mencionan datos que no pueden faltar al momento de preparar un pedido como los siguientes:

Las referencias, la descripción, las cantidades, el grado de urgencia para los clientes, entre otros. Debido a ello, se presentan errores como documentación con información equivocada, de sustitución que consiste en el envío de un producto en lugar del solicitado al ser empacado en otro pedido, constituyendo el 30% de las inexactitudes, provocando un error de inclusión al enviar algo no solicitado, para terminar están los de conteo representado en el envío de una cantidad diferente a la requerida con un 25% de participación y por falta de tecnología se presenta el de omisión basada en no enviar el producto, con el 45% de falencias al no verificar de forma adecuada lo despachado. (Rubio y Villarroel, p.74)

En relación a lo anterior, es indispensable que las empresas tengan estructurado un sistema de información que le permita integrar todas las áreas de la compañía para obtener una mejor operatividad y eficiente desarrollo de sus actividades, tendientes a minimizar las fallas que se presentan en el alistamiento y entrega del pedido, además, contar con personal calificado y comprometido para el desempeño de esta labor, debido a que el resultado se ve reflejado en el aumento o disminución de quejas y reclamos indicando el nivel de satisfacción del consumidor.

Por ello, en esta investigación es esencial conocer los errores más comunes en la preparación de pedidos para evaluar los que se presentan en la compañía y generar acciones de mejora, orientadas a la disminución de costos e incremento de la satisfacción del cliente, entre otros.

Finalmente, se resalta que los sistemas de información son indispensables en toda organización y en especial para el área de logística, por ello, es pertinente profundizar a cerca de su contenido. Lopez (2012) los define como:

Conjunto de elementos o componentes interrelacionados para recolectar, manipular y diseminar datos en información y para proveer un mecanismo de retroalimentación en pro del cumplimiento de un objetivo. De la misma manera, menciona los componentes que forman parte de un sistema de información como la entrada, encargada de la recopilación y captura de datos, el procesamiento, basado en la transformación de datos en salida, considerada como escritos útiles bajo la modalidad de documentos o informes. Finalizando con la retroalimentación que sirve para hacer cambios en las actividades de entrada o procesamiento.

Tomando lo anterior, se destaca que los sistemas de información facilitan en gran magnitud el almacenamiento y disponibilidad de datos en forma oportuna, proporcionando agilidad en los procesos, además de un mejor empleo del tiempo. En pocas palabras, beneficia a las personas y entidades, pero a la vez causa problemas cuando no se toman las medidas preventivas de custodia y protección de los mismos; debido a la existencia de hackers o usuarios que buscan cometer fraudes y ocasionar daño a otros. En ese sentido, es recomendable incrementar las medidas de seguridad y con frecuencia realizar backups para evitar pérdidas que afecten el funcionamiento normal de las actividades.

Además, los sistemas de información son de vital significado en el desarrollo de este proyecto porque permite la trazabilidad de datos empleados para un adecuado diagnóstico y análisis, de la misma manera facilitan la toma de decisiones en beneficio de la organización.

Por otra parte, es preciso conocer los elementos y características presentes en un sistema de información, relacionados a continuación:

El equipo computacional, necesario para la operatividad; lo constituyen las computadoras y accesorios conectados a ellas, así mismo, el recurso humano, entendido como la persona que interactúa y utiliza el sistema. En igual forma, están los programas ejecutados por la computadora, produciendo diferentes tipos de resultados, por último, se encuentran las telecomunicaciones, como el “hardware” y “software”, que facilitan la transmisión de texto, datos, imágenes y voz en forma electrónica. (Lopez, 2012)



Al respecto, es importante mencionar que las entidades deben proporcionar un adecuado ambiente físico de protección y conservación de los equipos destinados para el almacenamiento de datos y desempeño de cada labor, con la finalidad de aumentar su vida útil y evitar situaciones no deseadas como accidentes, hurto, incendios, entre otros. De la misma manera, los colaboradores están en la obligación de hacer un buen uso de los dispositivos y sistemas a cargo.

En cuanto a las actividades básicas se registra la entrada de datos como el lector de código de barras que propicia el proceso de la información. Por otra parte, el almacenamiento consiste en recordar y guardar archivos, dando paso al procesamiento, encargado de realizar cálculos operacionales. Por último, se obtiene la salida de información mediante impresoras, dispositivos, graficadores, entre otros. (Lopez, 2012)

Es así, que un sistema de información contribuye para que los usuarios tomen decisiones adecuadas una vez valorados los resultados que este les suministra, brindando la posibilidad de actuar oportuna y continuamente en pro de alcanzar las metas trazadas.

Por ello, las actividades de un sistema de información suministran en esta investigación gran aporte al permitir acceso a documentos requeridos en un tiempo oportuno, para una adecuada interpretación, estudio y conocimiento en relación a los diferentes temas abordados, de igual forma facilita los equipos necesarios para dar a conocer este documento.

Para finalizar con esta categoría se describen los tipos y usos de los sistemas de información implementados en la mayoría de empresas, como los transaccionales que logran la automatización de procesos operativos, revelando una intensa entrada y salida de datos orientados a la toma de decisiones, seguidos de los de apoyo; encargados en mostrar cálculos intensivos pero interactivos y de fácil uso. Por último, se encuentran los estratégicos, basados en el logro de ventajas competitivas como costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores; apoyando la innovación de productos y actividades de la entidad. (Lopez, 2012)

En consideración a lo anterior, es evidente que las organizaciones están inmersas en un entorno globalizado y altamente cambiante, por ello, se recalca la importancia de este sistema en el proceso logístico debido a que comparte información en red integrada entre las áreas de inventarios, compras, ventas, almacén, distribución, costos, relacionadas entre sí para procesar datos oportunos y de calidad, permitiendo de esta manera una adecuada trazabilidad y análisis para una mejor toma de decisiones, disminución de costos y optimización del tiempo. Además,

se reconoce que es de gran utilidad para realizar negociaciones, integrar procesos y mejorar la productividad.

Cabe mencionar, que los tipos y usos de los sistemas de información benefician esta investigación al ser de fácil acceso y a un costo favorable propiciando maximización del tiempo, motivación para realizar consultas al igual que un intercambio de ideas y comunicación constante.

Otra categoría teórica es la planeación estratégica, definida por Amaya (2005) como:

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 con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 14)

Debido a lo anterior, se considera que la planeación estratégica incentiva a estudiar y visualizar de una manera amplia el entorno en que opera una compañía, con la finalidad de analizar la información recogida y poder llevar a cabo planes de acción en pro de minimizar riesgos que puedan afectarla. Además, contribuye al reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

De igual manera, se resalta la importancia de la planeación estratégica en la ejecución de esta investigación al incentivar un adecuado estudio y análisis de la empresa seleccionada, proporcionando las bases para definir responsables, recursos, tiempo, costos, entre otros, así como una proyección de mejora para contribuir al cumplimiento de logros de la compañía y los de los autores de este proyecto.

Por otra parte, la gerencia estratégica proporciona grandes beneficios a las entidades, convirtiéndose en:

Un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. (Ocampo, 2017)

Es así, que una compañía debe estar en continua transformación para ser competitiva, además de implementar un adecuado sistema de información, que le permita maximizar el tiempo para

tomar decisiones oportunas y razonables, orientadas a implementar acciones creativas en busca de beneficios y mejora permanente.

En ese sentido, la gerencia estratégica favorece el desarrollo de este proyecto porque incentiva a la consulta de diferentes fuentes que conllevan a un adecuado diagnóstico para establecer decisiones acordes a los hallazgos encontrados y así dar a conocer que los cambios son orientados a la mejora y beneficio de la organización y personas.

Por su parte, (Amaya, 2005) describe los siguientes componentes de la gestión estratégica útiles para obtener el éxito en las empresas.

Los estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, como gerentes de área, directores y jefes de departamento. También, relaciona el diagnóstico estratégico que sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno; además de la competencia, cultura corporativa, fortalezas y debilidades internas. Así como, la formulación, donde las opciones estratégicas se convierten en planes de acción concretos, con definición de responsables. (p.14)

En ese sentido, es conveniente disponer de personal idóneo y comprometido con la entidad en relación al conocimiento e interiorización de cada proceso, anticipando planes de acción acordes con la operatividad, mediante una equitativa definición de funciones y responsables; para no generar traumatismos e inconformismos en los colaboradores y a cambio incentive al mejoramiento continuo.

A su vez, los componentes de la gestión estratégica orientan el desarrollo de este proyecto al dar pautas para realizar un diagnóstico oportuno en la empresa seleccionada e impulsa a conocer su entorno, operatividad, principios, valores y de esta manera identificar falencias para crear actividades de mejora, así como definir responsables.

Con respecto a la planeación estratégica Chiavenato (2001) menciona las siguientes características:

Se proyecta a largo plazo, fundamenta sus decisiones en los juicios y no en los datos, por otra parte, incluye la empresa como totalidad y abarca todos los recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la organización, basada en un comportamiento global y sistemático. (p. 148)

Por ello, es importante tener en cuenta todas las personas que hacen parte de la organización, informando oportunamente a cerca de los planes y objetivos a desarrollar para incentivar una participación activa, continua y de cooperación, que propicie el logro de las metas trazadas.

Cabe mencionar, que estas características son importantes en la presente investigación porque incentiva a crear propuestas de mejora para la compañía con una visión a largo plazo, además de tener claro que en cada cambio proyectado es recomendable contar con la participación de todas las áreas a involucrar, suministrando los recursos necesarios.

De igual forma, es preciso abordar etapas presentes en la gestión estratégica como la determinación de objetivos, establecidos en la misión y visión empresarial, el análisis ambiental del entorno, encargado de diagnosticar lo que ocurre en el contexto interno y externo basado en detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Por otra parte, se encuentra la formulación de alternativas estratégicas, relacionadas con la acción y actividades de cada proceso, dando paso a la implementación de planes tácticos y operacionales, así como a la toma de decisiones tendientes a alcanzar objetivos propuestos orientados a excelentes resultados (Chiavenato, 2001).

Vale la pena mencionar, que para los directivos de una entidad no basta conocer cada etapa de la planeación estratégica si no es puesta en práctica; mediante una continua comunicación a colaboradores e interesados a cerca de su razón de ser, servicios ofrecidos y proyectos a largo plazo, además de realizar un oportuno análisis del entorno en el que identifiquen factores externos que puedan afectar la operatividad de la organización y de esta manera construyan planes donde definan cómo se realizaran, el tiempo, herramientas a utilizar, responsables, costos, entre otros, orientados siempre al mejoramiento continuo y progreso de la empresa, así como de sus colaboradores.

Para finalizar con esta categoría, es importante nombrar y definir los elementos más representativos de la planeación estratégica. Mintzberg y Quinn como se citó en (Instituto tecnológico de sonora, 2013) mencionan los siguientes: la misión, reflejada en el objetivo fundamental de la empresa, por otra parte, describen los valores que simbolizan los principios que rigen la organización, de la misma manera, relacionan la estrategia, encargada de integrar las principales metas y políticas en una compañía; estableciendo la secuencia coherente de las acciones a realizar. Además, refieren que las metas y objetivos determinan lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

En ese sentido, para Alambres y Mallas S.A la planeación estratégica es aplicada a través del diagnóstico y generación de estrategias orientadas a mejorar procesos, cuyo fin es conseguir el cumplimiento de los objetivos trazados.

Además, enseña a pensar, crear acciones y proyecciones a largo plazo teniendo definido en el presente que hacer, cómo, cuándo y quienes, involucrando todas las áreas que intervienen dentro de la organización, debido a que forman parte de un conjunto para lograr los objetivos establecidos.

Para ello, es conveniente indagar acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, estudiar las posibles amenazas que puede generar la competencia, evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la compañía; además de saber con qué tecnología cuenta. De esta manera se tendrá mayor conocimiento en cuanto al entorno de la organización permitiendo realizar una adecuada planeación.

Por último, las etapas de la gestión estratégica son indispensables en el desarrollo de este proyecto porque instruye emplear la matriz DOFA para tener un conocimiento acertado de la organización y así poder crear objetivos basados en estrategias de análisis para el mejoramiento de la empresa evaluada.

## **5.2. Marco conceptual**

Los conceptos que orientan el desarrollo de este proyecto se abordan desde definiciones de diversos autores en relación a la planeación estratégica y logística.

En cuanto a planeación estratégica Sainz ( 2012) la define como:

El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés stakeholders. (p. 39)

En ese sentido, esta interpretación orienta a los investigadores a crear estrategias a largo plazo, orientadas al progreso y competitividad de la compañía, debido a que un estratega debe adelantarse a los acontecimientos futuros para saber la manera de minimizar riesgos en relación al entorno y cambios dados al pasar del tiempo.

Así mismo, Armijo (2011) refiere que “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”.

También, se resalta que en toda investigación es fundamental definir objetivos claros, medibles y alcanzables que contribuyan al éxito de la misma; así como establecer actividades a desarrollar para lograr la meta trazada, tal como lo enseña la anterior definición.

Por otra parte, para comprender la finalidad de la planeación estratégica es importante conocer que:

Está orientada a establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de los clientes, cuyo fin es diseñar un futuro y establecer los medios para hacerlo realidad con el propósito de incrementar su eficacia, eficiencia y efectividad para beneficio de sus usuarios. (Gonzalez, 2010)

En relación a las definiciones anteriores se considera la planeación estratégica como una herramienta fundamental para la toma de decisiones de una organización, permitiendo mediante un diagnóstico inicial elaborar objetivos y metas a alcanzar con el fin de buscar el constante cambio para permanecer vigente en el tiempo, además de satisfacer las necesidades de los grupos que están relacionados con su objeto social, ser competitivo y mediante ello lograr el éxito de la compañía.

A partir de los conceptos abordados de la planeación estratégica, es oportuno mencionar que para el avance de esta investigación aparte de tener en cuenta el mayor aprovechamiento de recursos, políticas, objetivos, entre otros, es fundamental reconocer que los clientes son la razón de ser de toda organización y por ello las estrategias deben apuntar a la satisfacción de sus necesidades.

De la misma manera, es conveniente abordar conceptos a cerca de la gestión estratégica al estar relacionada con las anteriores definiciones, David F (2003) manifiesta que “se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa” (p. 5).

Para el desarrollo de esta investigación, el autor especifica que al momento de realizar un plan de mejoramiento es preciso incluir todas las áreas de una compañía, debido a que forman parte de un engranaje y necesitan la participación activa de estas para obtener resultados satisfactorios.

Por otra parte, Betancourt (2002) la describe como:

Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. También la define como arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (p. 27)

En ese sentido, este concepto deja claro al investigador lo siguiente: para que una organización sea competitiva en un futuro es ineludible crear una cultura de cambio de conformidad a la innovación y tecnología además de pensamiento estratégico para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en cuanto a lo empresarial, así como en lo personal.

Además, “la gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos”. (Administración, s.f.).

A partir de las anteriores definiciones, se puede decir que la gestión estratégica es la integración de todas las áreas de una organización que buscan alcanzar la visión establecida y el cumplimiento de sus objetivos encaminados a obtener mejores utilidades proyectadas a futuro.

Por otra parte, es asegurar el porvenir de una organización mediante la elaboración de estrategias que permitan adaptarse al cambio, con el propósito de permanecer vigente en el mercado para obtener mayor competitividad.

En cuanto a logística Pérez (2009) la considera como:

Conjunto de medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, convirtiéndose en el puente o vínculo entre la producción y el mercado a través de sus técnicas. Su función es implementar y controlar con eficiencia los materiales y productos, desde el punto de origen hasta el de consumo, con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor al menor costo posible.

Este concepto, sirve en la investigación para tener una idea clara acerca de las funciones de la logística y de esta manera evaluar en la empresa seleccionada el cumplimiento de las actividades por parte de esta área, así como el adecuado uso de recursos y los cuellos de botella presentados para generar alternativas de solución.

Por otra parte Robusté (2005) la define como:

Un proceso estratégico por el que la empresa organiza y mantiene su actividad, la logística determina y gestiona los flujos de materiales y de información internos y externos, tratando de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones de optimalidad. (p.15)

Así mismo, este concepto proporciona a esta investigación una visión amplia en relación al orden y estructura de procesos definidos que debe tener una organización, a la hora de almacenar productos destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores, donde se pueda evaluar el cumplimiento de estas variables.

En ese sentido Anaya (2007), refiere que la palabra logística “se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos” (p. 22).

Por ello, se puede decir que la logística es la integración de diferentes medios, métodos y procesos ordenados para realizar la actividad principal de una empresa, pretendientes a controlar y hacer uso eficiente de los recursos y productos, desde su origen hasta el destino final, con la intención de evitar errores, aumentar la productividad, cumplir con las expectativas del consumidor y minimizar costos.

Con respecto a la cadena de suministro, Ganeshan, como se citó en (Saucedo, 2001) afirma que se conoce en inglés como “Supply Chain”, es una cadena de proveedores, fábricas, almacenes, centros de distribución y detallistas a través de los cuales se adquieren las materias primas, se transforman y se envían al cliente.

Esta definición es importante en la investigación al describir todos los intermediarios por los que pasa un producto para ser entregado al consumidor final, debido a este proceso tan dispendioso es necesario evaluar en las empresas los tiempos estimados para no crear falsas expectativas a los clientes y así llevar a cabo una entrega oportuna.

En cambio, Gómez (2008) la considera como:

La unión de todas las empresas que participan en la producción, manipulación, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores y transportistas. (p. 12)



Para esta investigación este concepto deja claro que en un entorno empresarial es vital forjar alianzas estratégicas que beneficien la actividad de los interesados en cuanto a costos, oportunidad, calidad e información entre otros.

Por otra parte, la cadena de suministro integra diferentes áreas debido a que:

Engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda, incluye áreas funcionales, tanto externas como internas, desde los proveedores de materias primas hasta los consumidores finales. (Pilot, 2008)

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se aprecia que la cadena de suministros es la unión de los diferentes procesos y entidades que están relacionadas con la transformación, producción y distribución de un producto o servicio para ser entregado y cumplir con las expectativas de los clientes o consumidores.

Por ello, se resalta que esta integración de procesos y entidades debe estar enfocada en conseguir las metas y objetivos propuestos haciendo uso adecuado y eficiente de los recursos destinados a obtener el producto final o servicio, orientados en minimizar costos con la finalidad de aumentar el beneficio económico, al presentar más ingresos para la compañía.

Referente a los sistemas de información, se definen como “un conjunto de componentes relacionados que recolectan, recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización” (Sonora, s.f.).

Por su parte, Peña, como se citó en (Duany, 2010), define que un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones.

En ese sentido, los sistemas de información contribuyen al desarrollo de este proyecto mediante la trazabilidad de datos empleados para un adecuado diagnóstico y análisis, de la misma manera facilitan la toma de decisiones en beneficio de la organización, además propicia un amplio conocimiento a los investigadores.

De igual forma, Peralta, como se citó en (Duany, 2010), explica el sistema de información como: conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el

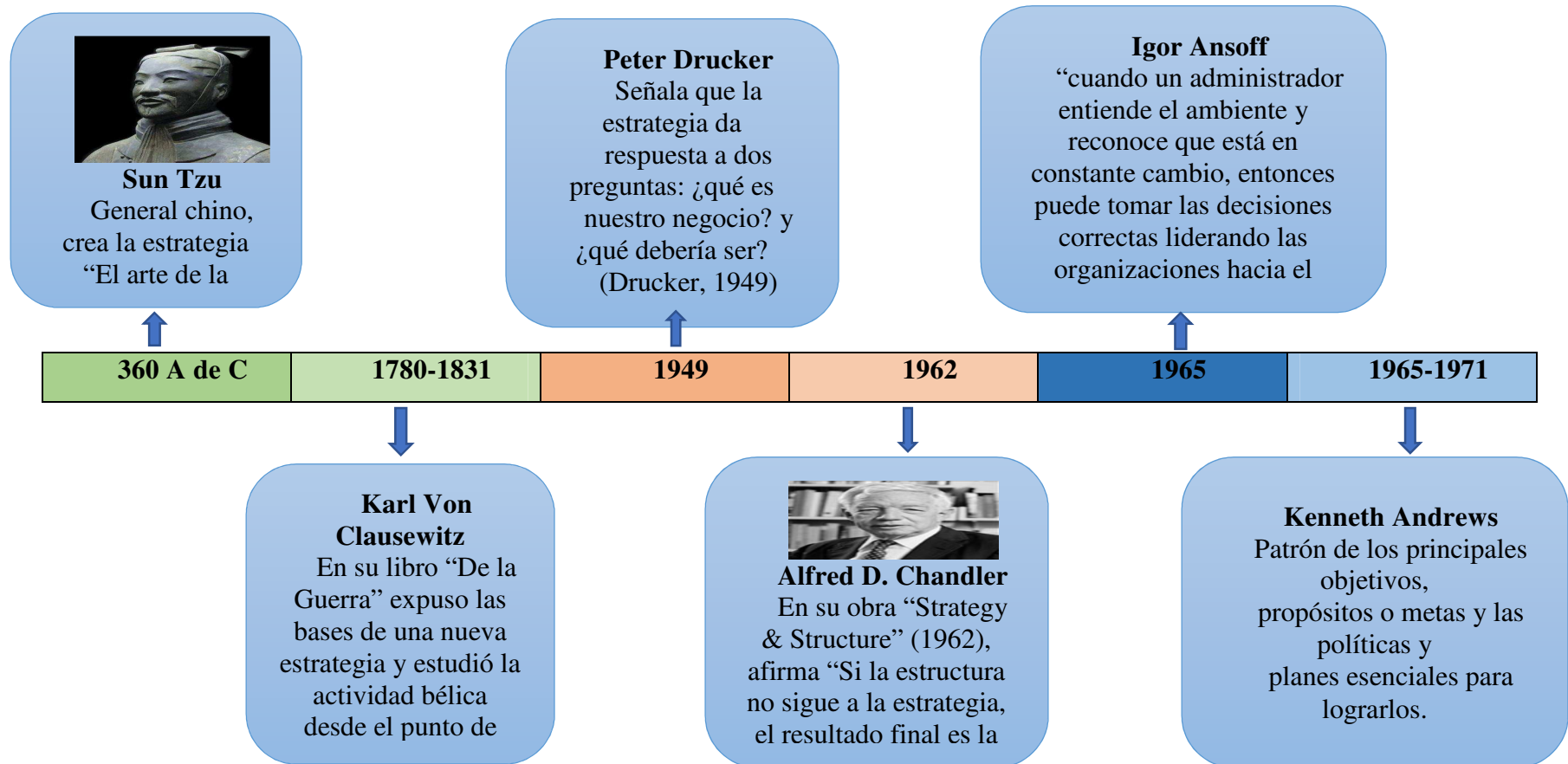
sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

En cuanto a las definiciones anteriores, se puede decir que un sistema de información es una integración de componentes que tienen la función de ingresar, almacenar, procesar y distribuir datos relacionada con el objeto social de una organización permitiendo un adecuado seguimiento y análisis para una mejor toma de decisiones, orientada a la disminución de costos, optimización del tiempo y productividad.

Por ello, para esta investigación los sistemas de información aportan en la maximización del tiempo, la accesibilidad de archivos, así como del conocimiento y la comunicación, permitiendo agilidad en cada actividad a desarrollar.

### 5.3. Marco histórico

Aunque la Gestión Estratégica es reciente, muchos conceptos y teorías se remontan alrededor del año 360 A. de C. donde los antecedentes son precedidos por las estrategias Militares de Sun Tzu. Por ello, es preciso mencionar algunos autores relacionados con la historia de la gestión estratégica.



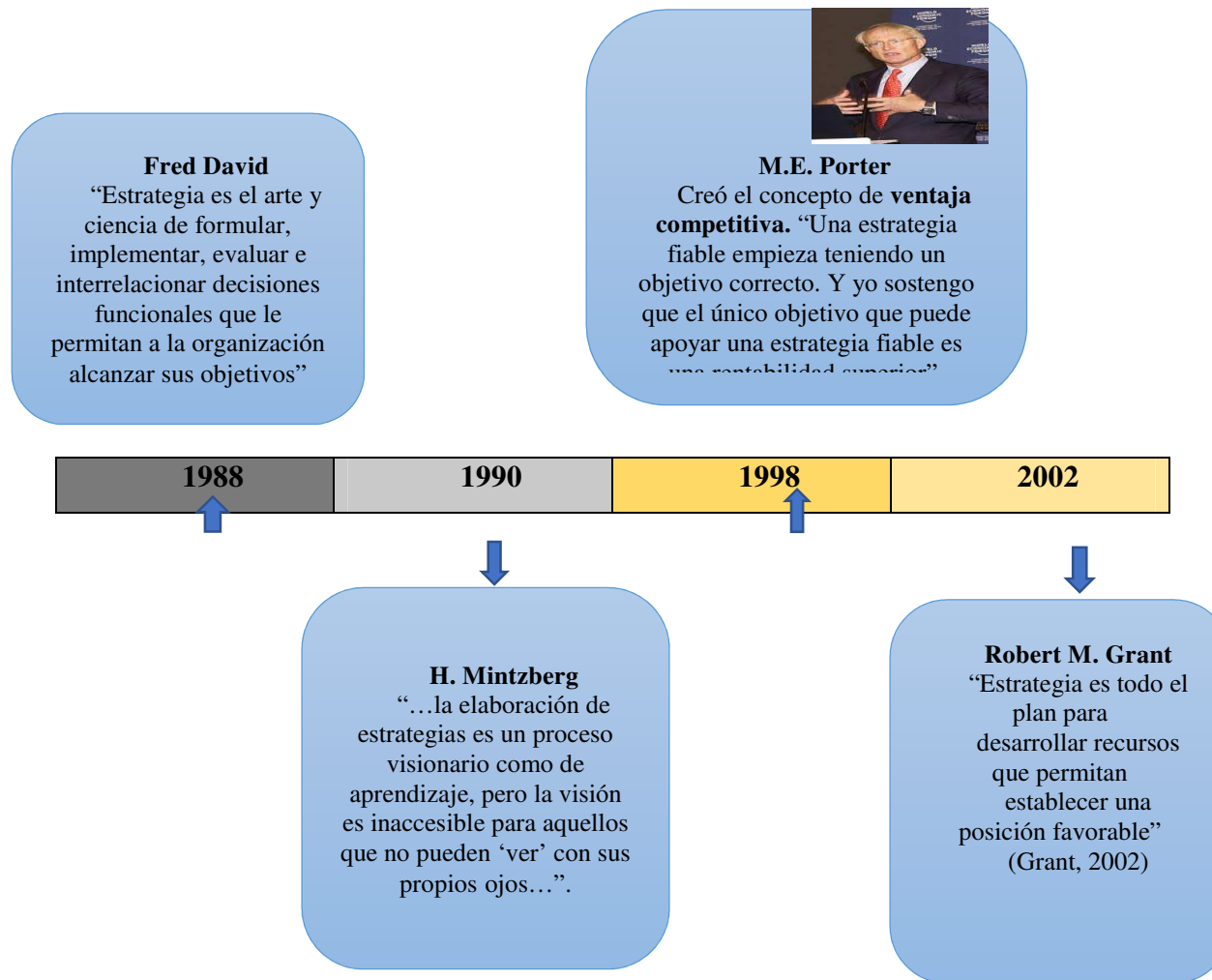


Ilustración 1: Línea del tiempo  
 Nota: Adaptado de (Castellanos, 2014)

Debido a la importancia y avance que ha tenido en el tiempo la gestión estratégica se cita algunas definiciones en cuanto al origen y conceptos desde el punto de vista de los siguientes autores:

(Saavedra, 2005), cita al autor Andrews, K. 1977, “El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante “en la jerarquía militar, (Cleary, Th.,2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos”.

En consideración a lo anterior, es entendible que la estrategia debe estar a cargo de una persona con cualidades para dirigir, controlar e incentivar al logro de las metas planeadas en beneficio colectivo.

Por otra parte, (Giraldo J. , s.f.) , cita al autor Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”.

Es importante conocer el origen y definiciones de la gestión estratégica identificando herramientas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos desarrollados a través de valores, ventajas competitivas y servicio.

“La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación”.

De acuerdo a lo anterior, la Gestión Estratégica a través de la historia ha permitido que las organizaciones de hoy visualicen sus objetivos, y se comprenda la importancia que tienen en el mundo global. Es así que para la organización Alambres y Mallas S.A es muy importante llevar a cabo distintas estrategias que le permitan medir el impacto dentro de la misma compañía, teniendo en cuenta su misión y visión, mediante las políticas que se crearon para desarrollar sus metas.

También, se considera que las estrategias le permiten destacarse en el sector Industrial, generando que la organización realice un análisis de mercado comprendiendo el impacto y los resultados que se den a través de este enfoque.

Alambres y Mallas S.A pertenece al sector Industrial, desarrollando su actividad principalmente en la comercialización y transformación del acero, permitiendo expandir sus productos a nivel nacional; esto dado al aumento en el sector de la construcción que equivale un gran porcentaje de las ventas para la organización. En la actualidad cuenta con varias plantas distribuidas en Barranquilla, Bogotá, y Candelaria.

El avance de la producción de los últimos años ha estado marcado por el fortalecimiento del acero no solo en Colombia sino también a nivel mundial como materia prima básica para los diferentes sectores económicos del país. El acero es uno de los principales productos de demanda, por sus diferentes maneras de utilización. Cabe destacar que uno de los principales distribuidores de acero es china con un alto nivel de producción de este producto.

Dicha producción en el 2013 estuvo a cargo de China en un 60,8%, seguida de India, Taiwán, y Corea del Sur con el 9,1%, la Unión Europea con un 7,9%, mientras que Suramérica y Centroamérica produjeron el 2,6% del producto global. (Salcedo, 2014)

En la actualidad China es un exponente de expansión mundial utilizando el acero especialmente para infraestructura, convirtiéndose también en amenaza para los que desarrollan esta actividad en Latinoamérica.

Este gráfico es utilizado para conocer la distribución de acero por parte de China hacia América Latina en el año 2016 y lo transcurrido de 2017.

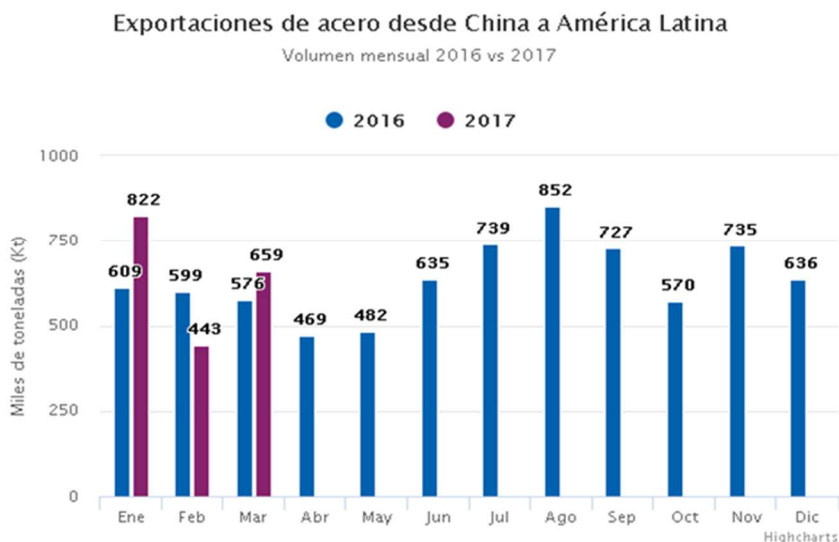


Gráfico 1: Exportaciones

Nota: Tomado de (Asociación Latinoamericana Del Acero, 2017)

Debido a lo anterior, para Alambres y Mallas S.A es importante ofrecer un excelente servicio que satisfaga las necesidades de los clientes desde todas las áreas de la organización, destacando la parte financiera, de producción, Calidad, Talento Humano, logística y demás áreas de acuerdo a su importancia.

Por ello, la logística es un proceso que no solo se enfatiza en satisfacer las expectativas de los interesados; sino como lo menciona Ballou (2004) también:

Gira en torno a crear valor para los clientes, proveedores de la empresa y accionistas, enfocada fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que no estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. (p. 13)

Alambres y Mallas S.A realiza sus despachos a través de las diferentes plantas permitiendo cubrir la demanda y necesidades de los clientes. La más importante queda ubicada en la ciudad de Bogotá, contando con colaboradores, jefes y Coordinadores para tal fin.

En la planta de Bogotá existen dos secciones, área de Traficación y área de Figuración. Cada una de ellas efectúa sus despachos de manera independiente permitiendo la entrega oportuna del producto.

El área de trefilación, maneja los productos de terminación para cerramientos, galvanizados y diferentes tipos de mallas. Por su parte, la de Figuración manipula las piezas de figurado, Joist, pasajuntas, pilotajes entre otros.

Se entiende por trefilar, cuando una varilla o alambre se reduce o cambia al pasar por un dado cónico que ejerce una fuerza de tensión y compresión sobre el material ubicado a la salida de este. (Rodelo, 2013).

Es así, que este proceso transforma el estado original de un material convirtiéndolo en un producto más pequeño conforme a las características y requerimientos previstos por el demandante para su correcta utilización.

Sin embargo, al momento de realizar el despacho y entrega de la mercancía no se hace de la manera más adecuada, debido a que el cliente, cuando recibe el pedido manifiesta inconformidades como: referencia errada del producto solicitado, mayor cantidad a las acordadas, menos unidades a los facturados y algunas con inconsistencias en calidad.

En otras oportunidades el material salió sin facturar, afectando los inventarios de la compañía. Existen diferentes tipos de envíos a los clientes ya sea por camiones de la compañía que entregan directamente al demandante, o por Transportadora si es para desplazamiento de un lugar diferente a Bogotá, y por último se puede retirar la mercancía directamente desde la planta.

Cuando se realiza el cargue y por la cantidad de despachos, no se cuenta con suficiente personal para verificar en cada uno de los camiones los productos que se ponen dentro. Aunque se dispone de una báscula inteligente que determina lo despachado con lo facturado y que debe coincidir, existen falencias en la verificación de las referencias y cantidades.

En relación a lo anterior, se ha evidenciado que existen diferencias como:

El colaborador se distrae al momento de realizar el conteo y dada la gran cantidad de producto este se puede equivocar, por otra parte, no existe un procedimiento adecuado que permita realizar por parte del personal el trabajo con eficacia y eficiencia. Además, se evidencia falta de coordinación entre facturadores y despachadores.

Este problema está generando perder credibilidad ante los clientes; así mismo, otras áreas de la compañía se ven afectadas por las malas entregas, como el departamento de peticiones quejas y reclamos- PQR, al incrementar los niveles de notas crédito, creando un cuello de botella para esta área.



Otro departamento perjudicado es cartera, debido a que cuando se envía la circularización de clientes estos a su vez sienten inconformidad por el cobro de cosas que no corresponden a sus despachos, o por represamientos de PQR, no cancelan las facturas hasta que sean atendidas sus reclamaciones.

#### 5.4. Marco legal

La Empresa Alambres y Mallas S.A se encuentra legalmente constituida cumpliendo con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento, registro ante la DIAN y demás requisitos de parafiscales y seguridad social. Por la actividad económica 2410 que corresponde a industrias básicas de hierro y acero, cuenta con los permisos de Salud Seguridad y Medio Ambiente acatando las disposiciones legales vigentes para garantizar la prevención de accidentes laborales. En la siguiente tabla se relaciona la normatividad que rige la compañía.

**Tabla 2**  
*Marco legal*

<b>Norma</b>	<b>Artículo</b>	<b>Análisis con el tema de Investigación</b>
Código Sustantivo del Trabajo	Art 34, 37, 58,108, 205,206.	Para el desarrollo de la investigación es necesario comprender las leyes, políticas y reglamentos que rigen a la compañía. En este caso la importancia de los aspectos legales con relación a sus trabajadores dentro de la organización.
Ley 9ª. De 1979 resolución 2400 de 1979	Todos los artículos	La empresa Alambres y Mallas SA es una empresa industrial, que desarrolla sus actividades bajo las condiciones sanitarias pertinentes para el bienestar de la salud humana y su entorno.
Ley 489 de 1998 vigente	Art 85, empresas industriales	Cumplir con todas las disposiciones legales vigentes a la legalidad de las empresas industriales.
Decreto 1443 de 2014	Numeral 11 del artículo 18 de la constitución Política y el artículo 1 de la ley 1562 de 2013	Se establecen las normas de la Seguridad y Salud en el trabajo para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
Norma ISO 9001:2008	Norma ISO	Detalla los objetivos generales de la organización basados en los estándares de calidad para lograr el desarrollo de sus actividades, con el firme compromiso de satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes.

Nota: Autoría propia

## 6. Marco metodológico

### 6.1. Tipo de investigación

En el desarrollo de la presente investigación se aplica el estudio de caso y por ello, es preciso abordar a Martínez (2011) quien lo define como:

Una herramienta fundamental en la que se analizan temas actuales, fenómenos contemporáneos, que traen algún tipo de problemática de la vida real, donde se intenta responder el cómo y el por qué; por lo tanto, es necesario emplear varias fuentes y datos que permitan hacer un adecuado análisis y de esta manera tomar decisiones acertadas. (p. 1)

Por lo anterior, es un instrumento que evalúa los factores internos y externos de los diferentes procesos de la organización, siendo este un aspecto significativo en la ejecución y toma de decisiones.

En el estudio de caso está inmersa la investigación cualitativa y evaluativo, de acuerdo con Pelekais (2000) “ofrece al investigador métodos y herramientas visibles y confiables haciendo de la investigación una fuente de información para la toma de decisiones” (p. 351).

Teniendo en cuenta la anterior información, se puede resaltar la importancia de un estudio completo donde se toman hechos o situaciones reales, con la finalidad de implementar decisiones acertadas orientadas en crear propuestas de valor que contribuyan a mejorar y corregir falencias encontradas.

El estudio de caso se clasifica en las siguientes modalidades o tipos:

Stake, como se citó en (Simons, 2011), menciona el intrínseco, cuando el caso se estudia por su propio interés, su propósito básico es alcanzar la mayor comprensión del caso, donde se pretende aprender sin generar ninguna teoría. De la misma manera se refiere al instrumental, basado en estudiar un tema o una pregunta de la investigación determinadas de otros ámbitos, es decir, el caso se elige para conseguir entender otra cosa. Por último, relaciona el colectivo, enfocado en el estudio de varios casos para hacer una interpretación colectiva del tema o la pregunta, el interés se centra en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos.

De acuerdo a estas modalidades, se puede inferir que dependiendo del estudio elegido es necesario realizar una correcta investigación que conlleve a una interpretación idónea para de esta manera evaluar las variables que generen la toma de decisiones acertadas.

Por otra parte, Merriam como se citó en (Barrio, González, Padín, Peral, Sanchez y Tarín) los estudios de casos en educación se agrupan en tres tipologías diferentes según la naturaleza del informe final. En primer lugar, está el descriptivo, presentando un informe detallado del caso eminentemente descriptivo, sin fundamentación teórica ni hipótesis previas. Aporta información básica, generalmente sobre programas y prácticas innovadoras. Seguido del interpretativo, que aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información. Finalizando con el evaluativo, este estudio describe y explica, pero además se orienta a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para tomar decisiones.

En consideración a la anterior información, es claro que la construcción del estudio del caso varía según su naturaleza, para ello el investigador debe tener claro estos cambios e instrucciones, así como saber quiénes son sus lectores.

No obstante, se considera necesario mencionar las características principales que hacen parte de un estudio de caso, (Cantador, Jaraiz, Madera, Monasterio y Sánchez, 2009) describen las siguientes: Investiga fenómenos en los que busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, así mismo, permite estudiar uno o varios temas desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, además de explorar en forma profunda y obtener un conocimiento amplio, favoreciendo el trabajo cooperativo, orientado a la toma de decisiones de una manera objetiva.

El estudio de caso es adecuado para el desarrollo de este proyecto, debido a que facilita la descripción verbal o aclaración del acontecimiento, permitiendo analizar su esencia, naturaleza y comportamiento; instruido en opiniones, fundamentos, observaciones que generen opciones de mejora.

Es así, que para obtener información se utilizan registros narrativos mediante técnicas como la observación y las entrevistas haciendo uso de una serie de preguntas en las que se aborden todas las variables necesarias para llevar a cabo esta investigación.

Cabe destacar la aplicación del estudio del caso desde el diseño, recopilación, análisis y descripción enfatizado en las problemáticas y posibles soluciones que se desarrollan en este contexto aplicado a la organización.

## **6.2. Población y muestra**

En el desarrollo de la investigación, la población y muestra abordada son 21 colaboradores de la organización quienes brindan información necesaria para el desarrollo de este estudio, permitiendo analizar e identificar el estado actual de la compañía orientada a encontrar problemáticas existentes con la finalidad de crear propuestas de mejora en beneficio de la misma.

Alambres y Mallas S.A tiene en cuenta la planta y personal como población potencial que proporciona una descripción verbal o explicación del fenómeno, donde se estudia su esencia desde el interior de las instalaciones; al igual, el punto de vista de los empleados operativos como administrativos, consiguiendo llegar a la naturaleza y comportamiento de la problemática encontrada para de esta manera crear posturas, criterios, y análisis que conlleve a una mejor toma de decisiones encaminadas a la obtención de alternativas viables y propuestas de mejora.

Por otro lado, se analizan otros componentes que hacen parte de la investigación y que son determinantes dentro de la compañía, resaltando la gestión estratégica como base de liderazgo, inversión e innovación, la logística como factor de productividad, considerando el medio que afecta las unidades de producción su entorno e incidencia en el mercado, el ente económico y de mercadeo que brinda la oportunidad de estudiar el impacto que tiene la organización desde el punto de vista empresarial y competitivo establecido en lo socio político, legal, económico, cultural, y tecnológico, sin dejar a un lado cada proceso y todos lo que intervienen para el desarrollo de los objetivos de la organización como el Talento Humano encargado del bienestar de los colaboradores. Con la contextualización del estudio del caso aplicado a toda la organización se puede incentivar a la reflexión sobre los problemas planteados y las posibles soluciones en busca de la visión y metas de la compañía.

### **6.3. Etapas de la investigación**

El estudio inicia desarrollando el componente investigativo, basado en la definición del problema, donde se trazan objetivos que describen acciones a seguir orientadas al beneficio de la compañía. Por otra parte, se implementa el marco teórico que aborda el estudio y la metodología aplicada para llevarlo a cabo de manera práctica en el componente disciplinar a través del diagnóstico, la propuesta de mejora e indicadores en cada uno de los módulos, con la finalidad de mejorar los procesos de la organización y dar un punto de vista profesional mediante la guía de los docentes y grupo académico.

### **6.4. Diseño instrumental**

En la recolección y análisis de información se utilizan los siguientes instrumentos que sirven de base para conocer el estado en que se encuentra la empresa Alambres y Mallas S.A, en cada una de las áreas evaluadas. Tales como la matriz MMGO, herramienta abordada para el desarrollo del ejercicio investigativo en el componente disciplinar en los módulos de gestión estratégica, entorno económico, negociación y manejo de conflictos, gestión de operaciones y logística, entre otras, donde se precisa realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, mediante las variables planteadas en esta matriz, orientada a establecer propuestas de mejora en los procesos donde se evidencie falencias.

De la misma manera, se implementa la matriz DOFA como guía dentro del componente investigativo en los módulos de gestión estratégica, entorno económico, negociación y manejo de conflictos, gestión de mercadeo, en la que se indaga a cerca de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la empresa, permitiendo conocer variables a las que se debe hacer mayor énfasis, para llegar a una adecuada toma de decisiones orientadas a mejorar y sacar ventaja en los aspectos resultantes de este análisis.

Por consiguiente, se emplea la encuesta EDCO, utilizada dentro del ejercicio investigativo en el módulo de Gestión del talento humano, aplicada a los colaboradores con la finalidad de medir el clima organizacional de la compañía y mediante el estudio realizado generar propuestas de mejora orientadas a conseguir la motivación y satisfacción del personal.

Por otra parte, se dispone de la matriz PESTEL en el módulo de entorno económico y competitividad, aplicada a la empresa para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos que pueden afectar las operaciones de la organización, debido a su desconocimiento u omisión. De igual manera para tener un conocimiento más profundo del medio en que se desenvuelve el objeto social de la compañía. Así mismo, la matriz MEFE se basa en resumir y evaluar información relacionada con las variables del macro entorno, en cuanto a oportunidades y amenazas que impacta a la organización, obteniendo de esta forma la importancia que representa cada factor, con la finalidad de fortalecer el análisis estratégico.

En igual forma, la matriz MEFI es utilizada para evaluar la situación interna de la compañía como las fortalezas y debilidades más importantes, en la que se determina si estos factores analizados son favorables o no para la organización. Además, la matriz MPC es adquirida para identificar a los principales competidores de la empresa, al igual que sus fuerzas y debilidades en cuanto a factores como publicidad, calidad de productos, precios, posición financiera e infraestructura, con la finalidad de saber que procesos se deben mejorar para continuar siendo competitivos en el mercado.

Finalmente, se emplea el modelo PORTER para realizar análisis externo del entorno en el que se ejecuta la actividad de la empresa, teniendo presentes factores como: rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores y proveedores. Orientados a identificar la variable que tiene mayor relevancia o afectación para la compañía, con el propósito de idear estrategias que le permitan adelantarse y crear acciones para contrarrestar efectos negativos y de esta manera continuar con una trayectoria basada en logros.

## Capítulo II: Componente Disciplinar

### 7. Conceptualización de la empresa

La empresa Alambres y Mallas S.A es una empresa que desarrolla su actividad principal en la comercialización y transformación de productos del acero, permitiendo ocupar un 25 % de posicionamiento en el mercado en el año 2015. Esto le ha permitido tener el reconocimiento por parte de clientes y competidores. Desde la Gerencia comparten su estrategia de negocio donde se recalca que la organización es el mejor lugar para trabajar, basada a través de lineamientos estratégicos, y el logro de objetivos.



*Ilustración 2 : Logo de Alambres y Mallas S.A*  
*Nota: Alambres y Mallas S.A*

#### 7.1. Razón social

La empresa se encuentra legalmente constituida en la cámara de comercio con la razón social Alambres y Mallas S.A con NIT 860.007.668-1 clasificada con la actividad económica 2410.

#### 7.2. Objeto social

La sociedad tendrá como objeto social principal el desarrollo de las siguientes actividades:

(CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, 2017) la fabricación distribución, venta de productos de alambre y acero y accesorios, explotación, exploración de minas de toda clase, en particular de blenda, zinc, oro, plata, platino, carbón, la refinación de tales minerales, comprarlos, venderlos, explotarlos y transformarlos.



La explotación y desarrollo de las profesiones de la ingeniería y la arquitectura en todas las ramas y manifestaciones, para lo cual podrá presentarse por sí sola, en Consorcio, unión temporal, promesa de propiedad futura, o cualquier otra forma de asociación empresarial, en todo tipo de licitación o concurso Público o Privado.

En desarrollo de su objeto la sociedad podrá ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tengan relación directa con el objeto mencionado tales como: Constituir sociedades que persiga fines análogos o complementarios, a los de la sociedad y participación de empresas o sociedades de tal índole ya constituida incluyendo la suscripción de acciones y adquisición de derechos sociales o aportación de bienes de las mismas, celebrar y ejecutar en su propio nombre o por cuenta de terceros o en participación con ellos de todos los actos, contratos, operaciones comerciales, industriales, o financieros y sobre bienes muebles e inmuebles que sean necesarios o convenientes al logro de los fines que ella persigan o las de aquellas sociedades con el objeto social similar, según se determina en el presente artículo, como por ejemplo los siguientes: Adquirir o enajenar bienes muebles o inmuebles, pignorarlos, o hipotecarlos según el caso, girar aceptar, descontar, endosar, protestar letras de cambio, pagarés, cheques y en general toda clase de títulos valores, dar y recibir dinero mutuo con o sin garantía, promover, organizar, formar así como financiar sociedades que tenga un objeto social igual, similar o complementarios del suyo propio o negocios que faciliten el cumplimiento del objeto de la compañía.

Así mismo, la sociedad podrá prestar el servicio de transportes a terceros, parágrafo, el desarrollo y en concordancia con este objeto social la sociedad podrá realizar toda clase de créditos tales como recibir y dar dinero en mutuo y realizar toda clase de actos jurídicos con títulos: valores, cuando la circunstancia de la sociedad así lo requieran, la sociedad únicamente podrá ser garante o servir de avalista de GYJ Ferreterías SA, GYJ Ramírez y Consorcio Metalúrgico Nacional SAS. La sociedad podrá ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tenga relación directa con el objeto social principal mencionado tales como, pero no limitada a ellos: constituir sociedades que persigan fines similares o complementarios a los de la sociedad, participar en empresas o sociedades de tal índole ya constituida, incluyendo la suscripción de las mismas, celebrar y ejecutar en su propio

nombre o por cuenta de terceros o en participación con ellos todos los CTDS, contratos y operaciones comerciales, industriales o financieros sobre toda clase de bienes muebles no inmuebles incluyendo la facultad para pignorarlos o al hipotecarlos si ello fuere necesario para el cumplimiento del objeto

### **7.3. Reseña empresarial**

El sueño inicial es compartido por la familia Ramírez que, bajo la unión familiar, respeto, honestidad, orden, pensamiento, entrega y dedicación al trabajo permitieron la creación de la empresa.

Alambres y Mallas S.A Fue fundada el 13 de mayo de 1963, por don Julio Gómez propietario de una ferretería en la ciudad de Bogotá. Empezó produciendo diferentes tipos de mallas únicamente.

En 1995 Alambres y Mallas S.A fue adquirida por la organización G&J, dando un vuelco a la estructura administrativa e impulsando el cambio positivo en la compañía.

En el año 2000, se abre una planta dedicada a la figuración del hierro llamada planta #2, el 15 de marzo de 2005, fue comprada la planta de Trefilados del Caribe donde hoy opera la Upes de Malambo; en el 2007 adquirió una pequeña planta especializada en mallas “tecniacero”.

En el año 2011, resulta una estrategia para aumentar la capacidad productiva, se integra la Upes de Soacha y Girardota.

En el año 2012 se constituye la Upes de candelaria cerca de Cali y para el 2013 inicia operaciones de la Upes figuración en Malambo con un continuo crecimiento.

#### **7.3.1. Factores claves de constitución.**

La iniciativa de crear empresa fue una idea innovadora que empezó a partir de ventas informales cerca de ferreterías, visualizando la proyección de este mercado como alternativa de un negocio próspero.

Luego de varios meses, se reúne un grupo de hermanos que deciden crear una ferretería con los productos más necesarios y pasando el tiempo, se ven en la exigencia de continuar ampliando su portafolio hasta crear nuevas sucursales en zonas cercanas, gracias a las ganancias obtenidas.

Al continuar en el mercado se abren más puertas de negocio no solo en este Departamento de Boyacá, sino ampliando sucursales a nivel nacional permitiendo expandir su idea de comercio.

La empresa fue creada en un ambiente familiar, en un entorno pequeño. Luego de varias implementaciones crean las UPES que son las Unidades de Negocio, gracias a sus resultados e ingresos que le permitieron incursionar en mercados que no esperaban.

### **7.3.2. Decisiones constitutivas.**

Alambres y Mallas S.A se creó en un punto de localización de referencia para el sector de la construcción, el agro y ferretería, creciendo y fortaleciendo sus mercados. Su estructura está basada en la estrategia de ejecución donde se revisan los objetivos estratégicos organizados en varias perspectivas que permiten desarrollar sus procesos dentro de la organización.

El impulso de crear empresa surge como factor innovador en la familia Ramírez, desde su punto de vista y sin mayores estudios deciden reunir capital familiar para tener su primer negocio emprendedor. Teniendo en cuenta y recalcando siempre los principios de honestidad, respeto, equidad y valores como sinceridad, trabajo en equipo y compromiso.

Luego de varios meses y al ver resultados positivos deciden realizar inversiones y alianzas con nuevos integrantes que les permiten solventar sus deudas. El alcance de proyección les ha permitido mantenerse en el mercado como una empresa sostenible.

## **7.4. Ubicación e instalaciones**

Alambres y Mallas S.A, se encuentra ubicada en la zona industrial de Venecia siendo este su sitio principal, que le permite tener diferentes puntos estratégicos de clientes de ferretería y Constructores.

Para conocer los sitios estratégicos de ubicación de la empresa Alambres y Mallas S.A se recurre a esta imagen donde se visualiza la cobertura que tiene en el país.

### UNA GRAN COBERTURA CON LA MEJOR INFRAESTRUCTURA DEL PAÍS

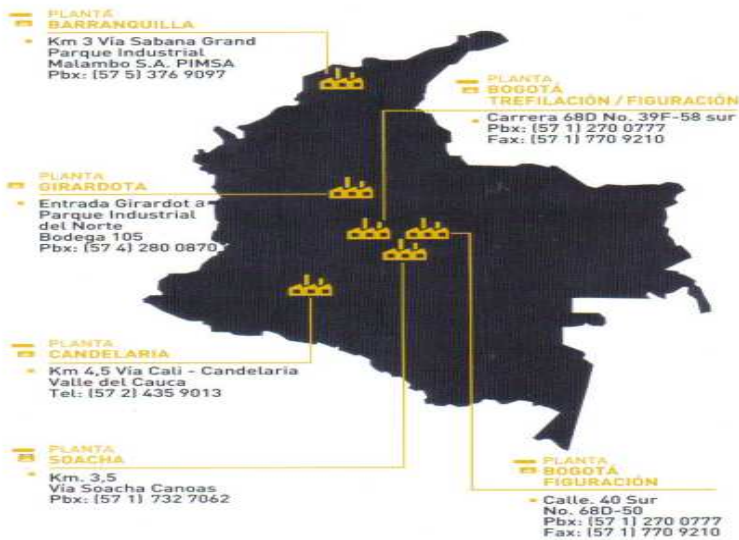


Ilustración 3 : Ubicación de la empresa  
Nota: Alambres y Mallas S.A

Esta ilustración da a conocer el punto estratégico encontrado alrededor de la zona industrial de Venecia – Bogotá.

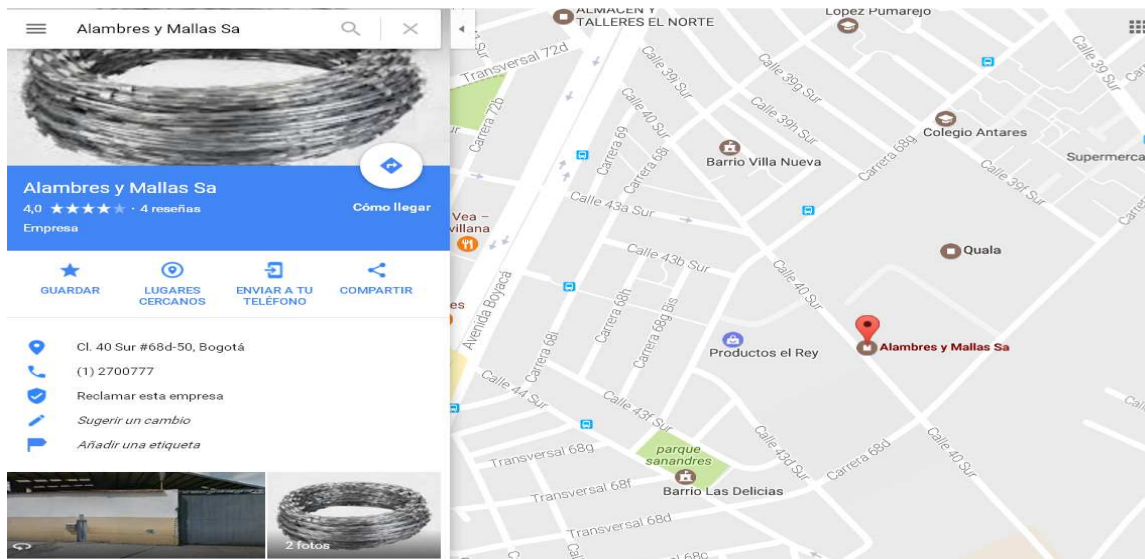
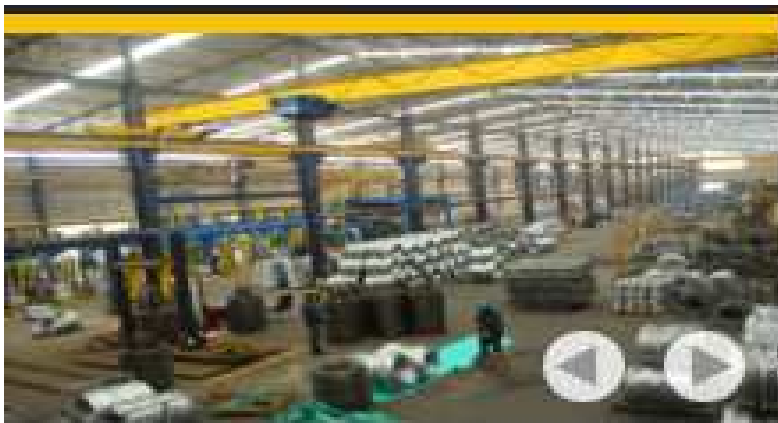


Ilustración 4: Ubicación de la empresa  
Nota: Tomado de Google Maps

En estas imágenes se da a conocer la planta operativa y el interior de las instalaciones de la compañía, además de la correcta segregación de residuos, personal en capacitaciones y brigada de emergencia.





*Ilustración 5: Instalaciones Alambres y Mallas S.A*  
*Nota: Alambres y mallas S.A*

## 8. Gestión estratégica

Davis, como se citó en Rubio (2012) afirma que la gestión estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el mercado de forma astuta, identificando anticipadamente la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación a estos cambios.

Para ello, es necesario que estas estrategias permitan adaptarse de una manera fácil y ágil, además de involucrar e informar a todo el personal de la compañía para no generar traumatismo o falsas expectativas, donde se difunda que se busca continuar vigente en el mercado y asegurar el futuro de la organización, al igual el de los colaboradores.

Por este motivo la empresa Alambres y Mallas S.A dedicada a la comercialización y transformación de productos del acero, desde la gerencia comparten su estrategia estableciendo la misión, visión y objetivos de la compañía, recalando que la organización es el mejor lugar para trabajar, al buscar a través de lineamientos estratégicos la innovación y cambio requerido que le permitan el logro de las metas y la permanencia en el mercado.

En primer lugar, para la compañía la misión está basada en generar seguridad, confianza y calidad con productos derivados del acero mediante su transformación y comercialización con destino a la construcción, el comercio, la industria metalmecánica y el agro generando valor a los grupos de interés.

En cuanto a la visión contemplada por la organización se orienta en ser referente del mercado trefilado y figurado en el país con el mayor número de productos y servicios innovadores. Así mismo, en el 2020 ser uno de los veinte mejores lugares para trabajar.

Para terminar, se mencionan algunos de los objetivos estratégicos trazados por la empresa como duplicar el valor de la compañía, aumentar las ventas con clientes actuales y nuevos, al igual que la participación de mercado, mejorar satisfacción del cliente, gestionar procesos eficaces y eficientes, prestar un excelente servicio, garantizar suministro eficiente de la materia prima, desarrollo de nuevos productos y servicios, contar con personal motivado, empoderado, facultado, incorporar un sistema de información, comunicación e inteligencia de mercado.

Por otro lado, Prieto (2014), refiere que “La gestión estratégica sirve como herramienta básica para el diagnóstico, porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas referentes a la actividad económica de cada compañía” (p. 23).

En relación a lo anterior, se manifiesta la importancia del diagnóstico por ser un medio para conocer las fortalezas y debilidades de las entidades, también impulsa a aprovechar el beneficio que traen las oportunidades y a contrarrestar las amenazas; así como a crear estrategias acordes a los cambios presentados en el entorno donde se desenvuelven las actividades.

En el desarrollo de esta investigación se abordan análisis interno y externo de la empresa Alambres y Mallas S.A mediante la aplicación de la matriz DOFA, matriz MMGO, en las que se proyecta identificar falencias presentes que generan situaciones indeseables afectando de esta manera la imagen de la compañía, para llevar a cabo propuestas de mejora que le permitan continuar el logro de sus objetivos encaminados a conseguir el éxito, estabilidad y permanencia en el mercado.

### **8.1. Diagnóstico**

Alambres y Mallas S.A es una empresa que cuenta con infraestructura propia, conocimiento, experiencia en el sector por más de 50 años y a su vez es reconocida en el mercado, debido a que ha adquirido certificación de calidad en varios de sus productos; a pesar de esto, se identifican debilidades como el incumplimiento en la entrega de pedidos, rotación constante de personal, limitado flujo de caja, proporcionando a la compañía pérdida de credibilidad e imagen, insatisfacción en los clientes, reproceso en las operaciones, aumento de costos, entre otros.

Por otra parte, se enfrenta a la competencia en cuanto a precios, productos similares al acero e incertidumbre por la variación de la tasa representativa del mercado, perdiendo de esta forma ingresos al no poder igualar el valor del producto debido a costos relacionados en la transformación y distribución de la mercancía, así como disminución financiera por el aumento del dólar.



### 8.1.1. Análisis DOFA empresa Alambres y Mallas S.A.

Para realizar un adecuado análisis correspondiente a la gestión estratégica se utiliza la matriz DOFA, donde se profundizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, orientadas a conocer el entorno interno como externo de la compañía.

De esta manera se pretende indagar en las diferentes áreas de la organización y así incluir en este proyecto posibles soluciones de mejora, que ayuden en la toma de decisiones de una manera más eficaz, eficiente e idónea.

**Tabla 3**

*Análisis DOFA Empresa Alambres y Mallas S.A*

<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>Alambres y Mallas S.A</b>			
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Infraestructura propia	Incumplimiento en entregas	Crecimiento de la construcción en un 8%	La empresa tiene competencia que ofrece productos similares a la transformación y distribución del acero
Conocimiento y experiencia en el sector por más de 50 años	Rotación constante de personal	Economía de libre mercado TLC	Competencia en precios
Cuenta con certificados de calidad ISO 9001	Limitado flujo de caja, a junio de 2016 el efectivo representa el 1% de los activos corrientes	Crecimiento en el sector agropecuario en un 3%	Incertidumbre en la inversión TRM

*Nota:* Autoría propia

Para iniciar con la creación de estrategias se desarrolla la matriz DOFA desde un enfoque estratégico, buscando las posibles soluciones direccionadas a guiar nuevas ideas para cumplir con la visión de la organización. Mediante esta matriz, se recopilan datos que optimizan la

investigación orientados a ampliar el conocimiento de la compañía y desenvolvimiento en su entorno.

**Tabla 4**  
*Estrategias DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>		
<b>Alambres y Mallas S.A</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Infraestructura propia	Incumplimiento en entregas
	Conocimiento y experiencia en el sector por más de 50 años	Rotación constante de personal
	Cuenta con certificados de calidad ISO 9001	Limitado flujo de caja, a junio de 2016 el efectivo representa el 1% de los activos corrientes
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Crecimiento de la construcción en un 8%	Expandir los productos a otros países y generar más ingresos	Cumplir con las entregas de acuerdo a los Procedimientos establecidos
Economía de libre mercado TLC	Ampliar los productos certificados para obtener mayor crecimiento en ventas	Mejorar el clima organizacional y los incentivos para evitar la rotación del personal
Crecimiento en el sector agropecuario en un 3%		Aumentar la gestión de cobranza y hacer que la rotación de cartera mejore
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
La empresa tiene competencia que ofrece productos similares a la transformación y distribución del acero	Desarrollar estrategias de mercado para aumentar la participación	Cumplir con las entregas oportunas de los productos para ser el punto diferenciador de la competencia
Competencia en precios	Fidelizar a clientes para que continúen adquiriendo nuestros productos.	Incrementar la gestión de cobro para aumentar la liquidez y comprar divisas a una tasa más baja
Incertidumbre en la inversión TRM		

*Nota:* Autoría propia

### 8.1.2. Análisis matriz MMGO.

En gestión estratégica se hace un análisis a través de la aplicación de la matriz MMGO tomando las variables principios de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias.

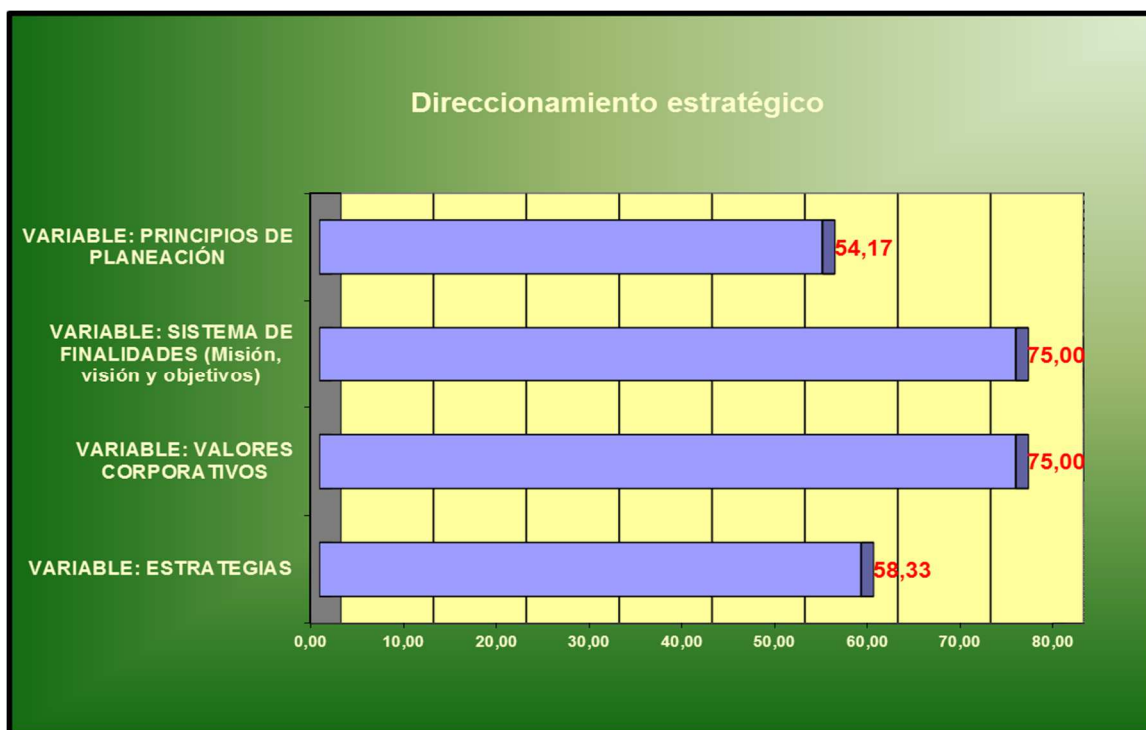


Gráfico 2 : MMGO Direccionamiento estratégico  
Nota: Adaptada del modelo MMGO (EAN, 2009)

Para Alambres y Mallas S.A, la variable principios de planeación es la de menor participación obteniendo un 54,17% teniendo la tercera parte de los componentes evaluados en un estadio 2, en comparación con sistemas de finalidades con una intervención del 75%, valores corporativos aportando el 75% y estrategias con un resultado de 58,33 %. Evidenciando de esta manera falencias en el área de planeación, identificando incumplimiento en las entregas del pedido, además no se proyectan estrategias a mediano y largo plazo que permitan tomar decisiones apropiadas para un eficiente desarrollo de los procesos, impidiendo el logro de los objetivos y metas de la organización.

Cabe anotar que el sistema de finalidades se encuentra en un estadio 4 en desarrollo, destacando que los empleados conocen la misión, visión y objetivos de la compañía representado

como un instrumento de trabajo y apoyo para todas las áreas. Esto se realiza a través de capacitaciones continuas donde se da a conocer la importancia de interiorizarlo.

Por otro lado, los valores corporativos se encuentran con una misma calificación donde se resalta que la gerencia considera fundamental la divulgación y práctica de valores, que muestran las competencias del personal y resultados dentro de la compañía.

Los valores se viven en una cultura organizacional orientados siempre a la ética, así como al respeto, honestidad, equidad y compromiso.

## **8.2. Propuesta de mejora**

De acuerdo a lo anterior se pretende que mediante el ciclo PHVA se tomen las medidas correctivas para el cumplimiento de las metas, evaluando los resultados de las tareas que se ejecutan y de esta manera cumplir con las mejores prácticas, orientadas siempre a la satisfacción de los clientes.

Para este control y seguimiento es necesario medirlo a través de indicadores de gestión que permitan evaluar si realmente se está cumpliendo con la finalidad de cada uno de los procesos.

Esta propuesta mediante modelo de trabajo de calidad misional está establecida en instrucciones con un paso a paso para el diseño, realización, identificación y entrega de todos los productos requeridos por los clientes, garantizando siempre su satisfacción.

Por lo tanto, se resalta que el direccionamiento Estratégico es un componente importante que facilita realizar un seguimiento y control a los objetivos establecidos por la organización.

De acuerdo al análisis y en el mundo en que se desenvuelve la empresa Alambres y Mallas S.A se han identificado cuales son las fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades a fin de alcanzar la visión de la empresa.

A continuación, se presentan los objetivos propuestos para Alambres y Mallas S.A.

Expandir los productos a otros países y generar más ingresos.

Con este objetivo se pretende alcanzar nuevos mercados no solo a nivel nacional sino también internacional, demostrando la capacidad de adaptarse a nuevos cambios.

Según Drucker, como se citó en (Puerto, 2010) afirma que la economía mundial ha venido creciendo en los últimos cuarenta años más rápidamente que en cualquier otra época desde la Revolución industrial del siglo XVIII. En este mercado se reconoce la intervención de múltiples

factores; uno de ellos y tal vez el más significativo ha sido el cambio en la estructura que se manifiesta a través de la apertura de los mercados de las grandes potencias.

Visto desde esta perspectiva es un beneficio que elevara la productividad, la calidad de vida de las personas y los ingresos a la compañía, permitiendo reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Es importante ampliar el portafolio de productos certificados para obtener mayor crecimiento en ventas, por lo tanto, se pretende que más productos cumplan con el certificado de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes y estos a su vez reconozcan a la empresa como una de las mejores en el sector del acero. En el momento Alambres y Mallas S.A, cuenta con un respaldo de un sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2008, además, sus productos líderes están certificados con el sello de calidad en Alambre galvanizado con la NTC 5806 y barra corrugada bajo la NTC 2289.

Por otra parte, para la empresa es importante fidelizar a los clientes para que continúen adquiriendo los productos, con este objetivo se busca motivarlos, ofreciéndoles ofertas, promociones y descuentos comerciales para fortalecer la lealtad y mentalizarlos que la compañía es el mejor lugar para satisfacer sus necesidades al tener presente su economía y bienestar.

Así mismo, disminuir fallas en la entrega del producto para incrementar la satisfacción del cliente, se espera que por medio de este objetivo la productividad de la compañía aumente de una manera eficiente sin tener reprocesos que infieran en otras áreas.

También, se pretende disminuir rotación de personal mediante la creación de un excelente clima organizacional donde esté presente la equidad, estabilidad y la implementación de beneficios, haciendo que los colaboradores se sientan a gusto en su labor diaria y comprometidos con la organización, obteniendo de esta manera mayor productividad en las actividades, además se evita incurrir en gastos adicionales de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.

No obstante, al crear estrategias que incrementen la gestión de cobranzas, mejora la rotación de cartera y por lo tanto la liquidez de la empresa, contribuyendo a cumplir de una manera oportuna con sus obligaciones mediáticas. Por ello, es necesario hacer uso de los sistemas tecnológicos con que cuenta la organización para apoyar esta área.

Con el fin de disminuir errores en los procesos y como posibles soluciones es necesario realizar una propuesta de mejora que fundamente las acciones a seguir, quienes van a ser los responsables de este direccionamiento, los recursos a disponer para cumplirlas y los costos incurridos, todo esto con el propósito de tomar las mejores decisiones para el bienestar de la organización y ser más competitivos en el sector industrial.

**Tabla 5**  
*Propuesta de mejora gestión estratégica*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Costos estimado
Incrementar la gestión de cobranza para mejorar la rotación de cartera	Enviar mensaje al celular de los clientes recordando que se aproxima el vencimiento del pago oportuno de la factura	Área de cartera	Capital humano Tecnológico	60.000
Disminuir fallas en la entrega del producto para incrementar la satisfacción del cliente	Reinducción a las funciones y procesos de la compañía Crear incentivo al personal de la planta operativa	Talento humano Jefe de área Colaboradores	Recursos financieros Capital humano Tiempo	80.000 1.200.000

*Nota:* Autoría propia

### 8.3. Indicadores

Para medir el cumplimiento de los objetivos trazados en una organización se hace uso de indicadores de gestión, definidos como:

Parte fundamental en la búsqueda del mejoramiento y optimización de la calidad en la prestación de servicios ya que son un medio rápido y económico de identificación de problemas y además reflejan, de manera cuantitativa, el desempeño total o parcial de una organización de acuerdo a las diferentes unidades que la conforman; con el fin de brindar mayor beneficio al negocio, que permita establecer brechas o desviaciones en su comportamiento sobre las cuales se deban tomar acciones preventivas o correctivas. (Bravo, 2007)

Para Alambres y Mallas S.A es de vital importancia emplear indicadores porque permiten medir el cumplimiento de las metas trazadas, además la eficiencia y desempeño de los colaboradores, en busca de crear acciones para el continuo mejoramiento de cada una de las actividades a desarrollar.

Los indicadores de gestión estratégica constituyen un factor importante dentro de la organización, permitiendo medir la optimización de los procesos y el impacto positivo que generan dentro de las áreas para disminuir errores, por ello relacionan a continuación dos indicadores como posible solución.

**Tabla 6**  
*Indicadores gestión estratégica*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Cartera morosa	Porcentaje de Cartera morosa	CM= $\frac{\text{Monto de efectivo recuperado}}{\text{Total de efectivo en mora}}$	Reducción de cartera morosa
Exactitud Pedidos	Errores en el alistamiento del pedido	EP= $\frac{\text{Número de pedidos devueltos}}{\text{Total pedidos entregados}}$	Satisfacción del cliente, disminución de costos.

*Nota:* Autoría propia

## **9. Entorno económico y competitividad**

En la actualidad los directivos de una organización deben estar informados en cuanto a cambios y acontecimientos económicos presentes, debido a que constituyen un factor importante para que las compañías continúen vigentes en el mercado.

Por esta razón para Alambres y Mallas S.A no debe ser ajeno un adecuado análisis del entorno económico y competitivo en el que se desenvuelve su objeto social, porque se constituye en una herramienta fundamental que invita a reconocer la empresa y su entorno económico como una realidad donde se puedan determinar las variables que afectan la organización directa o indirectamente.

Este análisis es de vital importancia porque ayuda en la toma de decisiones a mediano y largo plazo, proporcionando identificar oportunidades y amenazas para la organización, además de percibir escenarios futuros en los que debe actuar, como el comportamiento en relación a las normas o leyes económicas, del mercado, financieras, entre otras.

Por otra parte, se obtiene una visión a largo plazo para crear estrategias útiles a la compañía en el desarrollo de sus actividades, incentivando a estudiar el comportamiento de los mercados para así incursionar en la innovación de productos, procesos, tecnología, servicios, entre otros, consiguiendo de esta forma la permanencia en sus operaciones y sana competencia.

Por consiguiente, se precisa que es indispensable el conocimiento y comprensión del entorno económico y competitivo porque orienta a los administradores de las compañías a la búsqueda de mejores prácticas encaminadas al éxito.



## 9.1. Diagnóstico

Mediante esta tabla se pretende dar a conocer las fluctuaciones que han tenido los indicadores económicos y que tienen incidencia en las operaciones de la compañía.

**Tabla 7**  
*Indicadores Económicos*

INDICADORES ECONÓMICOS					
	2014	2015	2016	PROYECCION 2017	IMPACTO EMPRESARIAL
PIB	4,4%	3,1%	1,3%	CRECIMIENTO 2,8%	Se refleja una proyección positiva debido a que se aumentará la inversión en infraestructura, a mayores inversiones petroleras al proveerse menor inflación.
TASA DE DESEMPLEO	9,1%	8,9%	8,7%	9,6%	se provee riesgo de estrechos o deficit fiscal provocando desempleo
INFLACIÓN	3,66%	6,77%	5,75%	4,3%	Se estima una proyeccion positiva porque aumentara la demanda en los productos ofrecidos y la compañía podrá mantener precios competitivos
TRM	2,392.46	3,149.47	3,000.71	2.926,57 promedio a febrero	Hay incertidumbre por la reforma tributaria ya que puede incidir en todos los aspectos económicos
TASAS DE INTERES	4,7% (DTF)	4,58%	6,78%	6,1%	
SECTOR ECONOMICO:	SECTOR SECUNDARIO				
	INDUSTRIAL				
IMPACTO EN LA EMPRESA ALAMBRES Y MALLAS SA					
Puede existir un mayor apalancamiento financiero si el PIB mejora, debido a la inversión en infraestructura.					
Puede traer consecuencias de demora en compra de materia Prima , e incidencia en la compra de dolares para realizar negociaciones.					

*Nota:* Autoría propia

Alambres y Mallas S.A, pertenece al sector Secundario, industrial, debido a que transforma la materia prima en productos comercializables utilizando para ello el recurso humano y maquinas especializadas para el desarrollo de su actividad económica, que corresponde a la 2410 en Industrias Básicas de hierro y acero, permitiendo expandir sus productos a nivel nacional; esto dado al aumento en el sector de la construcción que equivale un gran porcentaje de las ventas para la organización. En la actualidad cuenta con varias plantas distribuidas en Barranquilla, Bogotá, y Candelaria.

El avance de la producción de los últimos años ha estado marcado por el fortalecimiento del acero, no solo en Colombia sino también a nivel mundial como materia prima básica para los diferentes sectores económicos del país, siendo uno de los principales productos de demanda, por sus diferentes maneras de utilización. Cabe destacar que uno de los principales distribuidores es China con un alto nivel de producción. Salcedo (2014) afirma:

Dicha producción en el 2013 estuvo a cargo de China en un 60,8%, seguida de India, Taiwán, y Corea del Sur con el 9,1%, la Unión Europea con un 7,9%, mientras que Suramérica y Centroamérica produjeron el 2,6% del producto global. (p. 3)

Con respecto al PIB y concerniente a los productos de Acero, la industria colombiana, se encuentra expuesta a una competencia desigual frente a china, por ello, es necesario que el gobierno adopte medidas para que se puedan equilibrar estas condiciones. China ocupa un gran porcentaje como mayor distribuidor de este metal a nivel mundial y viene aumentando su participación cada vez más. Lo anterior, fue ratificado en charla concedida el día 16 de febrero de 2017 en la empresa para conocimiento de sus colaboradores.

Mirando desde un punto de vista nacional si el PIB mejora, da oportunidad de crecimiento para los diferentes sectores entre ellos la construcción y la infraestructura y dará lugar para aumentar las ventas en la compañía. “En el año 2016 estos sectores crecieron un 8 % permitiendo ser uno de los mejores años para la industria” (Siglo, 2017).

Este sector económico ha sido en los últimos años de gran importancia para la construcción, dado el gran auge en Colombia, se destaca la edificación de vivienda social y proyectos residenciales de fin comercial, que contribuye al consumo de hierro, generando capacidad de empleo y formalidad a más personas para aportar al sostenimiento de sus familias.

En entorno económico se hace un análisis a través de la aplicación de la matriz MMGO tomando las variables entorno global, entorno país, sectorial y global, cadenas productivas y cluster, magnitud y comportamiento del mercado en la cadena, entre otros.

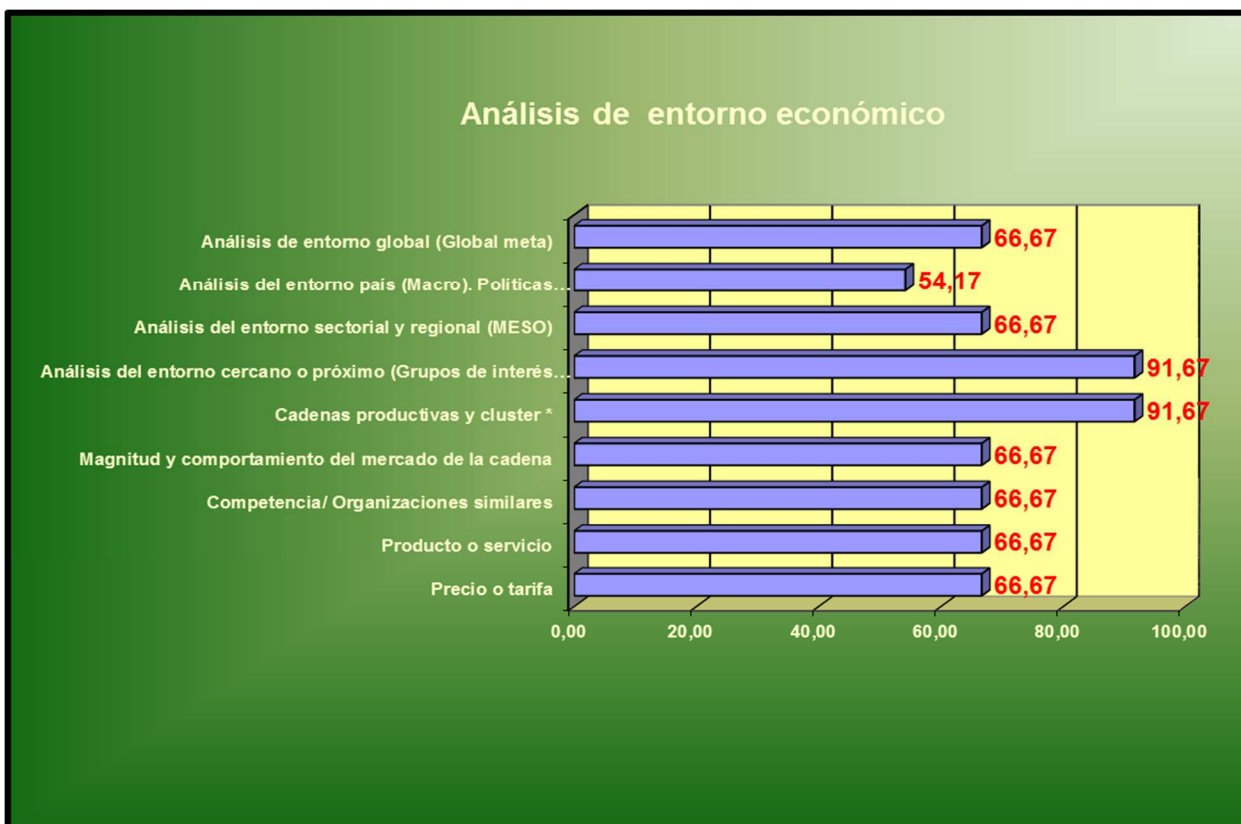


Gráfico 3: MMGO Entorno económico  
Nota: Adaptada del modelo MMGO (EAN, 2009)

Para la empresa Alambres y Mallas S.A la variable análisis del entorno al país, es la que tiene menor participación dando como resultado 54,17% en cuanto a la calificación del componente entorno económico, debido a que no se ha establecido un estudio que integre la observación y proyección en cuanto a políticas gubernamentales afectando a futuro la visión de la compañía, el crecimiento y sostenibilidad en el sector.

Por otro lado, se destaca que el análisis del entorno económico cercano se encuentra en un estadio 4 en desarrollo, relacionando como la organización da a conocer las necesidades, intereses y expectativas sobre la comunidad en general, examinando alternativas de solución y sostenimiento; otro aspecto que infiere en este contexto es el conocimiento de las cadenas productivas y clúster que indagan a través de bases de datos como la organización compete y

actúa frente a su entorno, buscando la oportunidad de ser el punto diferenciador con reconocimiento en el mercado.

De la misma manera, esta matriz refleja que los niveles de perfección de algunos productos y servicios se encuentra en un estadio 3 en desarrollo, donde la organización cuenta con el respaldo de un Sistema de gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2008, al igual, para los productos líderes con las normas NTC, así mismo se tiene en cuenta la variable de determinación de precios, conocimiento de costos, gastos y competidores.

La siguiente matriz es utilizada para tener presente los factores que inciden en el funcionamiento de la organización, como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos, puesto que por su desconocimiento puede proporcionar amonestaciones y sanciones a la organización.

**Tabla 8** *Matriz PESTEL*

P	<b>FACTORES POLÍTICOS</b>	Legislación Tributaria: Es necesario para la empresa capacitar a los colaboradores sobre la reforma tributaria para evitar posibles sanciones ante la DIAN	Tratados de Libre Comercio: Afectación para la empresa por entrada de nuevos mercados al país y que afectan directamente a la industria del acero,	Normatividad Laboral: Cumplir con todas las normas y disposiciones vigentes ante la ley, ya que de lo contrario se incurrirá en sanciones para la organización hasta cierre del establecimiento.		
E	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	Crecimiento Económico: El impacto incurre de manera positiva si hay dinamismo y crecimiento en la economía del país especialmente en el sector de la construcción ya que se incrementara el consumo del acero.	Variación PIB: Si crece el PIB habrá más producción y se generara fuentes de empleo, si por el contrario decrece se reducirán las contrataciones debido a menores ingresos	Tasas de Interés: Afecta a la organización ya que no existirá aplacamiento, debido a la alta tasa de interés bancario.	Tasa de Inflación: Afecta en la organización ya que al incrementar baja el nivel de consumo de los clientes	Desempleo: Al subir la inflación, disminuyen los ingresos para la compañía por tanto esta se ve obligada a prescindir de personal.
S	<b>FACTORES SOCIALES</b>	Si el colaborador mejora su calidad de vida se verá reflejada una mayor productividad en la organización.	Demográficos: es de gran importancia tener puntos estratégicos para mantener las ventas.	Educación: Afecta positivamente ya que mejora la competitividad de sus empleados dentro de la organización. En la evolución está el cambio.	Consumo: La empresa está comprometida con la responsabilidad social, brindándoles a sus colaboradores de esta manera podrán demandar productos que ofrece la empresa.	
T	<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	Nuevos Productos: Afecta positivamente ya que la organización al tener productos nuevos, abrirá mercados a nivel nacional que le permitirán aumentar las ventas.	Avance Tecnológico: Ahorra costos a la organización, permite conocimiento de los productos a nivel nacional por medio de redes sociales.			
E	<b>FACTORES ECOLÓGICOS</b>	Manejo de los Recursos Naturales: Es necesario para la empresa mantenerse de acuerdo a las normas y políticas ambientales para evitar sanciones	Manejo y Distribución de Recursos: Para la empresa es fundamental el manejo de los recursos ya que disminuye costos y mejora el medio ambiente, evita sanciones.			
L	<b>FACTORES LEGISLATIVOS</b>	Legislación Tributaria: La empresa la deben mantener sus normas y política de acuerdo a lo establecido en la ley.	Reglamento de higiene y seguridad industrial: La empresa debe cumplir a cabalidad con el SST para el bienestar de sus colaboradores y evitar sanciones.	Seguridad y Salud en el Trabajo: Para la empresa es importante la salud de sus empleados, por ello, debe regirse por las normas y leyes que aseguran una adecuada prevención de accidentes laborales y enfermedades de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo.		

Nota: Autoría propia

Desde el punto de vista político, la compañía cumple con los requerimientos y normatividad establecida por la ley, esto aporta a la empresa un alto grado de confiabilidad por parte de sus clientes y su estructura en general, en cuanto al crecimiento económico y estructural de la organización se aprecia una escala ascendente de productividad y eficiencia, pero es claro que existen algunos factores y regulaciones como la inflación que pueden afectar en cierto grado a la empresa.

Por otra parte, el factor de educación es de gran relevancia debido a que, si el colaborador cumple con altos perfiles de capacidad y preparación profesional, será un elemento de potencia y transformación de la empresa, puesto que sus aportes técnicos se pueden aplicar en innovación y avances para crear productos de calidad que estén acordes con la preservación del medio ambiente, generando de esta manera gran valor y utilidad a la organización y por consiguiente a la sociedad.

Este matriz se utiliza en la empresa Alambres y Mallas S.A para resumir y evaluar la información relacionada con las variables del macroentorno, en cuanto a oportunidades y amenazas que impacta a la organización, resaltando la importancia que representa cada factor, con la finalidad de fortalecer el análisis estratégico.

**Tabla 9**  
*Matriz MEFE*

<b>Factores Externos</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de la construcción en un 8%	0,41	4	1,64
Crecimiento sector agropecuario en un 3%	0,10	3	0,3
Tratados de libre comercio TLC para ingresar a nuevos	0,09	2	0,18
<b>Amenazas</b>			
La empresa tiene competencia con otras empresas de transformación y distribución de acero	0,15	4	0,6
Competencia en precios	0,15	4	0,6
Incertidumbre en la inversión debido a los indicadores económicos	0,10	3	0,3

Crterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

<b>Valor Ponderado empresa</b>	<b>3,62</b>
--------------------------------	-------------

*Nota:* Autoría propia

En relación a la matriz MEFE se evidencia que la compañía tiene una respuesta atractiva en cuanto a los factores externos como las oportunidades y amenazas, esto debido a que el valor ponderado de la empresa se encuentra en 3,62, siendo 4.0 el mayor valor. Destacando de esta manera que la variable que representa mayor significado para la empresa es la del crecimiento de la construcción, brindando de esta forma oportunidad de aumentar sus ventas por lo tanto sus ingresos, resaltando su concentración para aprovechar al máximo este dinamismo, sin restarle importancia a las amenazas impartidas por la competencia.

El gran aumento de la construcción e inversión en vías de desarrollo ha permitido un nivel de crecimiento para la organización por el consumo de acero, esto se ha logrado a través de reconocimiento de Constructoras en el mercado y asocio con algunos clientes. Sin embargo, hay que considerar que las amenazas son un factor que influye en el entorno externo de la organización afectando negativamente; dado el caso de la fluctuación del valor del dólar incidiendo en algunas operaciones que debe asumir la compañía.

Por otra parte, se aborda la matriz MPC para identificar a los principales competidores de la empresa, al igual sus fuerzas y debilidades en cuanto a factores como publicidad, calidad de productos, precios, posición financiera e infraestructura, con la finalidad de saber que procesos se deben mejorar para continuar siendo competitivos en el mercado.

**Tabla 10**  
*Matriz MPC*

		DIACO		PAZ DEL RIO		GERDAUM	
		2,96		2,88		2,63	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Calidad de los productos	0,21	3	0,63	4	0,84	4	0,84
Competitividad en precios	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
posición financiera	0,20	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Infraestructura	0,14	2	0,28	1	0,14	1	0,14

Criterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

*Nota:* Autoría propia

Este gráfico se utiliza para dar a conocer las variables que tienen mayor relevancia en relación a la competencia para la organización.



*Gráfico 4:* Matriz de perfil competitivo

*Nota:* Adaptado de Matriz de perfil competitivo (Fred, 2003)

Esta matriz refleja: la Multinacional Gerdau Diaco tiene una calificación alta, comparada con las empresas Paz del Rio y Gerdaum.



Para Alambres y Mallas S.A, Gerdau Diaco es una competencia directa en el mercado especialmente en negociaciones de productos y precios, identificándose como una amenaza por pérdida de ventas en la organización.

Por otro lado, Gerdau Diaco tiene una gran infraestructura y sucursales en el centro del país, que le permiten desarrollar su actividad económica con el más amplio portafolio de acero en Colombia y en el exterior, cuenta con plantas en más de 10 países de Latinoamérica, Asia y Europa instaurando un alto nivel de competitividad; adquiere certificaciones que le permiten ofrecer sus productos con los estándares de calidad para la satisfacción de sus clientes, consiguiendo de esta manera apetencia por sus productos, contribuyendo a su sostenibilidad en el mercado y expansión a nivel nacional especialmente a las empresas de construcción civil.

A su vez, la tabla de las cinco fuerzas de Porter es abordada para realizar un análisis externo del entorno en el que se ejecuta la actividad de la empresa, teniendo presentes factores como: rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores y proveedores, orientados a identificar cuál es la variable que tiene mayor relevancia o afectación para la compañía, con el propósito de idear estrategias que le permitan adelantarse y crear acciones para contrarrestar efectos negativos y de esta manera continuar con una trayectoria basada en logros.

**Tabla 11**  
*Cinco fuerzas de Porter*

<b>ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>	
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Existen competidores que producen y distribuyen el acero, como lo son las siderurgicas y otras empresas del sector. El acero dependiendo de su transformación permite tener un aspecto diferenciador de los demás. Ejemplo: La calidad del producto ya que se realizan pruebas de laboratorio que garantizan la calidad y la excelencia del producto .
<b>LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	Concerniente a los productores de Acero, la industria colombiana, se encuentra expuesta a una competencia desigual frente a China, y por tanto es necesario que el Gobierno adopte medidas para que se pueda equilibrar las condiciones de ambas industrias. China ocupa un gran porcentaje el 49,7% como mayor distribuidor de Acero mundial y viene aumentado su nivel de participación cada vez más. Esto fue ratificado en charla concedida el día 16 de Febrero de 2017 en la empresa ALAMBRES Y MALLAS SA para conocimiento de sus colaboradores.
<b>LA AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	La fibra de Vidrio se considera que puede ser un sustituto del acero (o similares), en el sector de la construcción, ya que este es más utilizado en las obras que quedan cerca al mar debido a que inmunes a la corrosión; el aluminio es otro producto que podría sustituir el acero al no oxidarse y ser más liviano para trabajarlo en los diferentes sectores de la industria.
<b>EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	Las negociaciones con los clientes esta en el poder trabajar con precios por volumen, otros por pago anticipado buscando mantener los precios para meses posteriores,tambien descuentos comerciales por pronto pago y condiciones de pago a crédito. El sector más llamativo para realizar este tipo de negociaciones son las constructoras.
<b>EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	El acero es uno de los principales productos para ser utilizado en los diferentes sectores como la construcción, agro y ferreteria por ende es un producto que continuamente es demandado por su gran uso . Esto permite que se creen alianzas con otros proveedores. Ejemplo: Colocando publicidad en otras empresas y estas a su vez reciben algún descuento por esta publicidad.

*Nota:* Autoría propia

Para la compañía la variable que tiene mayor relevancia es la entrada de nuevos competidores como China, debido a que tiene gran participación en el sector a nivel mundial en un 49.7 % y a medida que pasa el tiempo aumenta cada vez más, por ello es necesario crear estrategias que permitan llegar a más clientes no solo a nivel nacional, aprovechando los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia para incursionar en nuevos mercados y de esta manera minimizar el impacto que genera la entrada de nuevos competidores.

Por otra parte, a pesar que la empresa cuenta con productos de calidad certificados por la norma ISO 9001 dándole de esta manera prestigio, buen nombre y confianza en los clientes, no puede descuidar la amenaza de productos sustitutos como la fibra de vidrio utilizada en el sector de la construcción, por este motivo es de vital importancia la continua tecnificación e innovación para evitar inconvenientes a mediano y largo plazo que afecten su participación en el mercado.

Este gráfico se elabora con la finalidad de dar a conocer el estado actual y estado ideal al que se quiere llegar, basado en la Estrategia océano azul para la empresa Alambres y Mallas S.A.

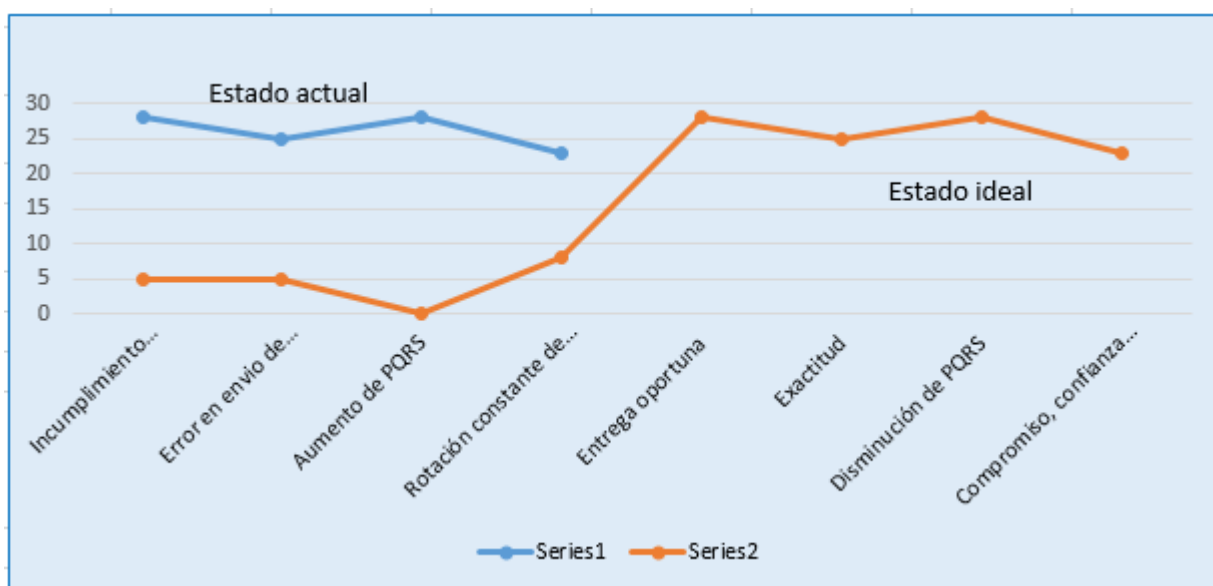


Gráfico 5 : Estrategia océano azul

Nota: Adaptado del modelo de Océano Azul (Mauborgne, 2005)

Eliminar retardos en la entrega de pedidos

Crear un diseño que garantice la exactitud en el alistamiento del producto

Buscar satisfacción del cliente al disminuir las fallas en la entrega del producto

Lograr estabilidad, compromiso, confianza en el personal buscando equidad en la asignación de roles.

Para Alambres y Mallas S.A el estado ideal es llegar a través de cada uno de sus colaboradores a dar ese valor agregado que le permita disminuir bajos factores de productividad; lo que se denomina almacero que significa Almasa con cero errores, cero quejas y reclamaciones; ya que los colaboradores son el motor de la organización quienes están dispuestos a llevar a cabo el mejoramiento continuo a través del aprendizaje y la importancia de realizar sus funciones de una manera eficaz y eficiente, logrado por medio de la cultura organizacional.

Por ello, se creó el RIEC (Reducir, incrementar, eliminar, crear) que a través de ideas permita a los empleados presentar sus proyectos de mejora en los diferentes procesos y dar reconocimiento por medio de incentivos.

Por otro lado, hay que hacer partícipes no solo a la compañía sino también a los clientes que son el objeto para crear cosas innovadoras. Cabe destacar que se está desarrollando la innovación de un producto para ser un punto diferenciador con las demás empresas de acero, todo a través del pensamiento estratégico, e ir más allá de la demanda existente.

## **9.2. Propuesta de mejora**

Para que una compañía sea reconocida y continúe su trayectoria en el mercado se hace necesario velar por la satisfacción de sus clientes y colaboradores, debido a que son el eje central y razón de ser de toda organización. Por esta razón para Alambres y Mallas S.A se precisa minimizar la insatisfacción de los clientes generada por las fallas en la entrega e inconsistencias de calidad del producto, llegando a causar detención de los procesos planteados, además del aumento en costos en que incurre tanto el cliente como la misma empresa.

En relación a lo anterior, se propone realizar una inspección de calidad a los productos terminados antes que salgan de la compañía con el fin de evitar inconformismos, posibles demandas, atrasos en los pagos de las facturas, pérdida de clientes, entre otros.

De la misma manera, es importante minimizar errores en la entrega de pedidos ya que esto genera insatisfacción en los consumidores, así como pérdida de credibilidad en el mercado, además, afecta los inventarios de la compañía, genera reprocesos y cuellos de botellas en otras áreas.

Es así, que por medio de capacitaciones se den a conocer las consecuencias y afectación que genera el error en la entrega de productos para la empresa y colaboradores, por otra parte, se plantea crear un incentivo económico trimestralmente para los empleados que tengan menos equivocaciones en el alistamiento y despacho de la mercancía, de la misma manera se hace necesario emitir llamados de atención o memorandos para aquellos que incidan en esta causa.

Lo anterior, es con la finalidad de crear conciencia en las personas que hacen parte de esta área y se comprometan a mejorar sus procesos mediante el autocontrol de su labor, para así disminuir costos e incrementar la satisfacción del cliente, debido a que es la razón de ser de cualquier organización, sin olvidar que si a una compañía le va bien por consiguiente hay más estabilidad laboral y progreso para todo su personal.

Otro aspecto para prestar atención es la motivación al colaborador ya que mediante ello se disminuye la rotación de personal, lo que genera baja productividad, interrupción en los procesos, falta de compromiso y por lo tanto gastos para la compañía al estar constantemente reclutando, seleccionando y capacitando personal. Por esto, es de vital importancia tener un equipo de trabajo motivado, donde se tengan objetivos claros y se involucre al colaborador, haciendo que se sienta valorado, escuchado y se aprecien sus opiniones; de esta manera se fomenta el sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

No obstante, al generar estrategias que incrementen la gestión de cobranzas, mejora la rotación de cartera y por lo tanto la liquidez de la empresa, contribuyendo a cumplir de una manera oportuna con sus obligaciones mediáticas. Por ello, es necesario hacer uso de los sistemas tecnológicos con que cuenta la organización para apoyar esta área, mediante el envío de mensajes de texto a los clientes recordándoles el pronto vencimiento de su obligación, con la finalidad de lograr el cumplimiento de indicadores propuestos, maximizar y hacer mejor uso del tiempo en otras funciones, al igual que aumentar el flujo de efectivo.

Para establecer objetivos orientados al mejoramiento de los procesos de la empresa Alambres y Mallas S.A se crea esta tabla en la que se mencionan las acciones a seguir, los recursos a utilizar, así como los responsables y costos para llevar a cabo esta propuesta.

**Tabla 12**

*Propuesta de mejora entorno económico*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Costos estimado
Minimizar errores en la entrega del producto	Por medio de capacitaciones se den a conocer las consecuencias y afectación que genera el error en la entrega de productos, para la empresa y colaboradores. Reconocer al área con menor margen de error un incentivo de 30.000 trimestral a los colaboradores. Llamado de atención o memorando si continúa el error.	Talento Humano Jefe de área	Financieros Capital humano Tiempo	N/A
Detectar defectos del producto antes de la entrega	Destinar personal de calidad para control y seguimiento al producto terminado.	Departamento De calidad	Financieros Capital humano Tecnológicos	N/A
Medir la gestión de cobranza	Enviar mensaje al celular de los clientes recordando que se aproxima el vencimiento del pago oportuno de la factura	Área de cartera	Capital humano Tecnológico	N/A

*Nota:* Autoría propia

### 9.3. Indicadores

Con el fin de calcular el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta de mejora y alcanzar la meta establecida, se plantean indicadores como pedidos completos, calidad de producto y mensajes enviados que ayudan a fortalecer los procesos de la compañía.

**Tabla 13**  
*Indicadores entorno económico*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Pedidos completos	Errores en el alistamiento del pedido	$PC = \frac{\text{Unidades entregadas}}{\text{Unidades solicitadas}}$	Entrega de pedidos completos, satisfacción del cliente, disminución de costos
Calidad de producto	Producto terminado con defectos de calidad	$CP = \frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades terminadas}}$	Productos de calidad, satisfacción del cliente, reconocimiento de la compañía, disminución de costos
Cartera morosa	Porcentaje de Cartera morosa	$CM = \frac{\text{Monto de efectivo recuperado}}{\text{Total de efectivo en mora}}$	Reducción de cartera morosa

*Nota:* Autoría propia

## 10. Gestión del talento humano

“La gestión del talento humano es considerada como una función administrativa dedicada a la adquisición, evaluación y remuneración de los empleados, además de capacitar y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios para que estos desarrollen su labor” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2012).

Esta gestión es una de las más importantes y complejas dentro de una compañía puesto que es la encargada de administrar el personal, hacer que se sienta a gusto y motivado con la finalidad de evitar la rotación y disminuir costos tendientes al proceso de selección e inducción, entre otros.

Por ello, se precisa resaltar que gran parte de las funciones de esta área se centra en reclutar capital humano con inteligencia emocional que le permita desenvolverse de manera efectiva y racional en cualquier ambiente, aportando de esta manera valor a la compañía. Por este motivo invertir en el Talento humano es la mejor estrategia para innovar y construir ventajas competitivas internas que sean reconocidas y valoradas por el mercado.

### 10.1. Diagnóstico

En gestión del Talento Humano se hace un análisis a través de la aplicación de la encuesta Escala de Clima Organizacional EDCO, que permite identificar a nivel general la percepción que los colaboradores tienen de la compañía Alambres y Mallas S.A, proporcionando información valiosa para crear una propuesta de mejora en las áreas que se evidencie inconformidades.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos con esta herramienta:

En términos generales se identifica que los colaboradores se sienten aceptados por sus compañeros y dirigentes en la compañía, dejando claro que las relaciones interpersonales atraviesan por buen momento al existir respeto, ayuda, estimación y cordialidad en su entorno laboral; debido a que sus opiniones son escuchadas, valoradas y se sienten a gusto con el equipo de trabajo.

En relación al estilo de dirección se encuentra que los jefes brindan confianza en su grupo de trabajo, siendo esta la variable de mayor relevancia, al ser personas formadas y capacitadas para estar al mando de un área, proporcionando acompañamiento e incentivando a los colaboradores



al desempeño de su labor, aunque se evidencia inconformismo por falta de apoyo a las decisiones que toma el personal, dejando en estos dudas al no ser informados de las razones que llevaron al dirigente a no estar de acuerdo, reflejando de esta manera falta de comunicación y socialización.

En cuanto al factor de retribución salarial el personal siente agrado con la remuneración que recibe por la prestación de sus servicios a la empresa, además tienen claro los beneficios que se les ofrece como salud y bienestar considerando que son eficientes al proporcionar en gran mayoría la satisfacción en cuanto a sus necesidades. Estos factores hacen que el colaborador se vea interesado en el futuro de la compañía debido a que sería el de ellos también.

Pasando a los resultados de sentido de pertenencia, se evidencia que los colaboradores se identifican con la compañía al reflejar confianza y agrado por hacer parte de ella, reconociendo que es un buen sitio para trabajar. A pesar de este positivismo, se observa que algunos empleados no tienen compromiso hacia la empresa, debido a que evidencian preferencias personales, ocasionando baja productividad, insatisfacción en los clientes, afectando la imagen y cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Para la ejecución de la labor que desempeña el personal, la empresa ha suministrado una infraestructura adecuada, además de información, equipos y elementos de protección personal para el buen desempeño; es así como lo expresan los colaboradores en la encuesta realizada, afirmando que les brindan información necesaria para el desarrollo de sus actividades con una participación de 71,4%, resaltando la satisfacción al desarrollar sus actividades. Esto se debe a que la compañía se interesa en proporcionar recursos suficientes encaminados a cuidar la integridad de todos los colaboradores operativos, administrativos, jefes, y gerentes, teniendo como fin mejorar la productividad y satisfacción del personal en pro de aumentar los beneficios y disminución de costos para la organización.

Concerniente al factor de estabilidad, el 57 % de los colaboradores afirman que la empresa les brinda este equilibrio laboral, a pesar de ello se observa en gran mayoría incertidumbre debido a la modalidad utilizada de contratación mediante temporal, porque no les permite hacer una proyección profesional y personal a largo plazo, además reflejan que no se tiene en cuenta el perfil, desempeño y productividad del colaborador para permanecer en el puesto, sino que está limitado por preferencias personales en determinados cargos, afectando el rendimiento por

abandono en los procesos y desencadenando rivalidad en los colaboradores al detectar que no se tiene una selección idónea.

Por otra parte, es evidente que se debe mejorar en cuanto a la claridad y coherencia en la dirección, debido a que los empleados manifiestan que entiende y conoce las metas que la empresa tiene trazadas, pero gran parte de ellos desconocen cómo se están logrando, reflejando que existe falencias en la comunicación, puesto que no se divulgan estos resultados y no se incluye al personal para que conozca el avance y dificultades obtenidas, causando de esta manera poco sentido de pertenencia, desinterés y apropiación de las labores.

Por último, se resalta que, a pesar de que la compañía se interesa por promover valores como el trabajo en equipo y compromiso, estos no han sido apropiados ni interiorizados en la mayoría de los colaboradores, debido a que la encuesta refleja con un 52.4% que falta más colaboración entre las áreas para el logro de sus actividades, creando limitaciones de información al personal que la requiera, causando demora en la entrega de resultados y al mismo tiempo conflicto entre ellos.

En relación al análisis realizado a esta encuesta se crean los siguientes objetivos que sirven como guía para hacer una propuesta de mejora encaminada al clima organizacional. Estos son: divulgar la forma en que se logran los objetivos, mejorar el trabajo en equipo, garantizar el cumplimiento de las normas establecidas de selección donde se cumpla con el perfil requerido, crear incentivos para los colaboradores y elaborar mecanismos para mejorar la comunicación en la organización.

## 10.2. Propuesta de mejora

Para Alambres y Mallas S.A es importante brindar desde Talento humano el bienestar para sus empleados y en si para toda la organización, por esta razón es necesario mejorar en aspectos que son relevantes para la compañía, mencionados a continuación:

Se propone divulgar desde la gerencia y talento humano por medio de capacitaciones, talleres, videos corporativos y mensajes de texto el logro de los objetivos de la organización a los colaboradores, además de reconocerles que estos resultados son gracias al trabajo que ellos realizan, con la finalidad de hacerlos partícipes de esta información e incluirlos en los avances que tiene la compañía; para que sientan interés y apropiación por sus labores desarrolladas, buscando compromiso e identificación y motivación hacia la institución.

Otro aspecto a mejorar es el trabajo en equipo, donde se propone la concientización al grupo de trabajo, donde se expliquen las razones y no solo centrarse en los objetivos propios, sino también en los colectivos, por ello se requiere que los colaboradores a través de talleres de sensibilización, reconozcan que hacen parte de un proceso articulado y necesitan de la participación e interés de todos para el logro de las actividades, con la convicción de que si uno falla está afectando a los demás. Con este objetivo se pretende buscar la cooperación entre todas las áreas para el cumplimiento de las metas establecidas por la compañía y ante todo el beneficio en común.

Por último, se propone mejorar la comunicación entre colaboradores, jefes y Directivos, mediante actividades de integración donde se creen espacios para conocer las necesidades, inconformismos y expectativas del personal, debido a que esto propicia confianza, fortalece la relación entre las personas, además hace que el capital humano se sienta motivado y valorado al tenerlos en cuenta.

En relación a lo anterior, es de vital importancia el acompañamiento desde el área de talento humano, puesto que para lograr los objetivos se necesitan líderes negociadores, que inviertan tiempo de calidad para hablar y escuchar al personal, enriqueciendo de esta forma la comunicación asertiva, orientados a generar opciones inteligentes de mejora enfocadas en el bienestar general y la visión de la empresa.

No obstante, esto permite que los colaboradores sientan confianza de expresar lo que piensan, reconociendo las ideas del otro, creando vínculos para compartir intereses comunes donde el reconocimiento sea para todos con equidad, honestidad, compromiso y responsabilidad.

Para dar a conocer la propuesta de mejora correspondiente al módulo de gestión del talento humano, se crea esta tabla para recopilar los datos más relevantes a utilizar como los objetivos, actividades a realizar, responsables, recursos, costos, entre otros.

**Tabla 14**

*Propuesta de mejora gestión del talento humano*

Objetivo: Elaborar mecanismos para mejorar la comunicación en la organización en un 60%				
Actividades	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimados
Realizar talleres de concientización de la comunicación y su importancia en la empresa.	Gerencia Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano, financiero y TIC	1 semana	200.000
Crear espacios en reuniones programadas para capacitar sobre comunicación asertiva	Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano y tecnológico	6 meses	N/A
Crear espacios libres para actividades de integración	Gerencia Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano, Tecnológico	3 mes	350.000
Realizar reinducción de personal donde se dé a conocer la misión, visión y planes de la compañía	Gerencia Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano, tecnológico y financiero	2 semanas	450.000
Destinar 3 horas al mes como centro de escucha al colaborador	Gerencia Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano	3 meses	N/A

*Nota:* Autoría propia

Para continuar con los objetivos planteados en la propuesta de mejora correspondiente al módulo de gestión del talento humano, se crea esta tabla en la que se recopila datos relevantes a utilizar como las actividades a realizar, responsables, recursos, costos, entre otros.

**Tabla 15**

*Propuesta de mejora gestión del talento humano*

Objetivo: Mejorar el trabajo en equipo en un 65%				
Actividades	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimados
Crear espacios de integración deportivas, culturales, entre los diferentes grupos de trabajo	Gerencia del talento humano	Capital humano y financiero	3 meses	480.000
Realizar actividades de integración entre colaboradores de diferentes áreas	Gerencia del talento humano Jefes de área	Capital humano y tecnológico	2 meses	N/A
Reconocer trimestralmente el buen desempeño de un colaborador mediante un pequeño incentivo- detalle	Gerencia del talento humano Jefes de área	Capital humano y financiero	12 meses	120.000
Capacitar al personal sobre la importancia del trabajo en equipo	Gerencia del talento humano Jefes de área	Capital humano Financiero Tecnológico	6 meses	2.400.000
Realizar cambio de roles 2 veces al semestre	Talento Humano Jefes de área Gerencia	Capital humano	6 meses	N/A

*Nota:* Autoría propia

Para dar a conocer la propuesta de mejora correspondiente al módulo de gestión del talento humano se crea esta tabla para recopilar los datos más relevantes a utilizar como los objetivos, actividades a realizar, responsables, recursos, costos, entre otros.

**Tabla 16**

*Propuesta de mejora gestión del talento humano*

Objetivo: Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados en un 65%				
Actividades	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimados
Intercambiar ideas con los empleados	Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano	6 meses	N/A
Evaluar la estabilidad y conocimiento empresarial	Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano y tecnológico	4 meses	N/A
Establecer porcentaje de sentido de pertenencia anual	Talento Humano Jefes de áreas	Capital humano, Tecnológico	12 meses	N/A
Utilizar las TIC de forma estratégica	Todo el personal	Capital humano, Tecnológico	6 meses	N/A
Utilizar las carteleras internas plasmando las ideas de los colaboradores	Todo el personal	Capital humano, tecnológico y financiero	8 meses	N/A

*Nota:* Autoría propia

### 10.3. Indicadores

Para medir el cumplimiento de los objetivos creados en esta propuesta se emplea esta tabla de indicadores, con la finalidad de llegar a la meta esperada.

**Tabla 17**

*Indicadores de gestión del talento humano*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Cumplimiento de metas	Colaboradores comprometidos con el cumplimiento de metas	$CM = \frac{\% \text{ de colaboradores que cumplen las metas}}{\text{Total metas establecidas}}$	Participación activa de los colaboradores con el cumplimiento de metas
TIC	Uso adecuado de las TIC	Medir el uso de redes sociales y el de la página web de la empresa por parte de los clientes	Usar adecuadamente las TIC dentro de la organización
Integración entre áreas de trabajo	Colaboradores y áreas integrados	$CI = \frac{\% \text{ de ambiente laboral actual frente a los conflictos}}{\text{Total de integraciones realizadas}}$	Mejorar las relaciones interpersonales

*Nota:* Autoría propia

## **11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo**

Para la empresa Alambres y Mallas S.A es fundamental la responsabilidad social a través del desarrollo sostenible en el tiempo, creando una cultura compartida entre gerentes, colaboradores y demás personas que hacen parte de la organización, buscando las mejores prácticas a nivel empresarial.

Por ello, es responsable con el medio ambiente y se encuentra implementando el SGA- Sistema de gestión ambiental, controlando el impacto en sus actividades, productos y servicios, contribuyendo a la prevención de la contaminación y protección del entorno.

De la misma forma, la gestión de salud y seguridad en el trabajo, proporciona el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las áreas, realizando seguimiento continuo mediante evaluaciones para prevenir enfermedades y lesiones dadas por las condiciones de trabajo. En cumplimiento con el decreto 1443 del Ministerio de trabajo (2014) donde manifiesta “la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST, que debe ser aplicado por los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo la modalidad de contrato civil, comercial o administrativo”

En relación a lo anterior, las Políticas de seguridad y salud en el trabajo junto con las de Alcohol y Drogas son factores de gran importancia en la organización, demostrando que se cumplen con los requisitos legales y ambientes vigentes, indicando un menor riesgo y mayor seguridad en las acciones de los colaboradores.

### **11.1. Diagnóstico**

En relación a responsabilidad social y ambiental, la organización contribuyo a la recuperación de ecosistemas que han sido degradados, dañados o destruidos por la sociedad, apoyando jornadas ecológicas encaminadas a la conservación de los recursos naturales y promoviendo el mejoramiento de la calidad ambiental.

Estas campañas de reforestación se fundamentaron en la Serranía del Zuque en la Ciudad de Bogotá, con la siembra de 400 árboles nativos de la región y en la realización de 300 hoyos en el humedal Juan amarillo fortaleciendo la conservación de la biodiversidad de estos dos lugares. En esta ocasión se contó con el apoyo de colaboradores de los procesos de trefilación, figuración y



gestión integral, quienes bajo el liderazgo y el compromiso de la gerencia contribuyeron con la preservación, protección y el cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, se realizó un estudio donde se refleja la importancia de los principios y valores corporativos, siendo este un componente del código de buen gobierno y prácticas laborales, con el propósito de contar con empleados leales, respetuosos y comprometidos, permitiendo dar un mayor valor agregado a la compañía. También se busca que por medio de capacitaciones, los empleados contribuyan al mejoramiento de sus actividades, logrando alcanzar todos los objetivos del ente económico.

Sin embargo, la variable de inversión social es baja, debido a que se encuentra en implementación, con el firme propósito de promover la responsabilidad social, desde el plan estratégico que favorece al desarrollo de la sociedad, orientada a la estrategia del negocio.

Estas ilustraciones reflejan la jornada ecológica realizada por los colaboradores del área de trefilado de Alambres y Mallas S.A



*Ilustración 6 : Siembra de árboles*  
*Nota: Alambres y Mallas S.A*

En la siguiente ilustración se da a conocer el compromiso que tiene la empresa por la protección del medio ambiente.



*Ilustración 7: Protección del ambiente*

*Nota: Alambres y Mallas S.A*

Esta ilustración reconoce el buen manejo de los recursos y el desarrollo de proyectos que tiene la entidad.



*Ilustración 8: Certificación fundación planet*

*Nota: Alambres y Mallas S.A*

En responsabilidad social empresarial se realiza análisis empleando la matriz MMGO tomando las variables de política ambiental, protección de la propiedad intelectual, políticas de inversión social, antisoborno y anticorrupción, salud y seguridad industrial, entre otras.

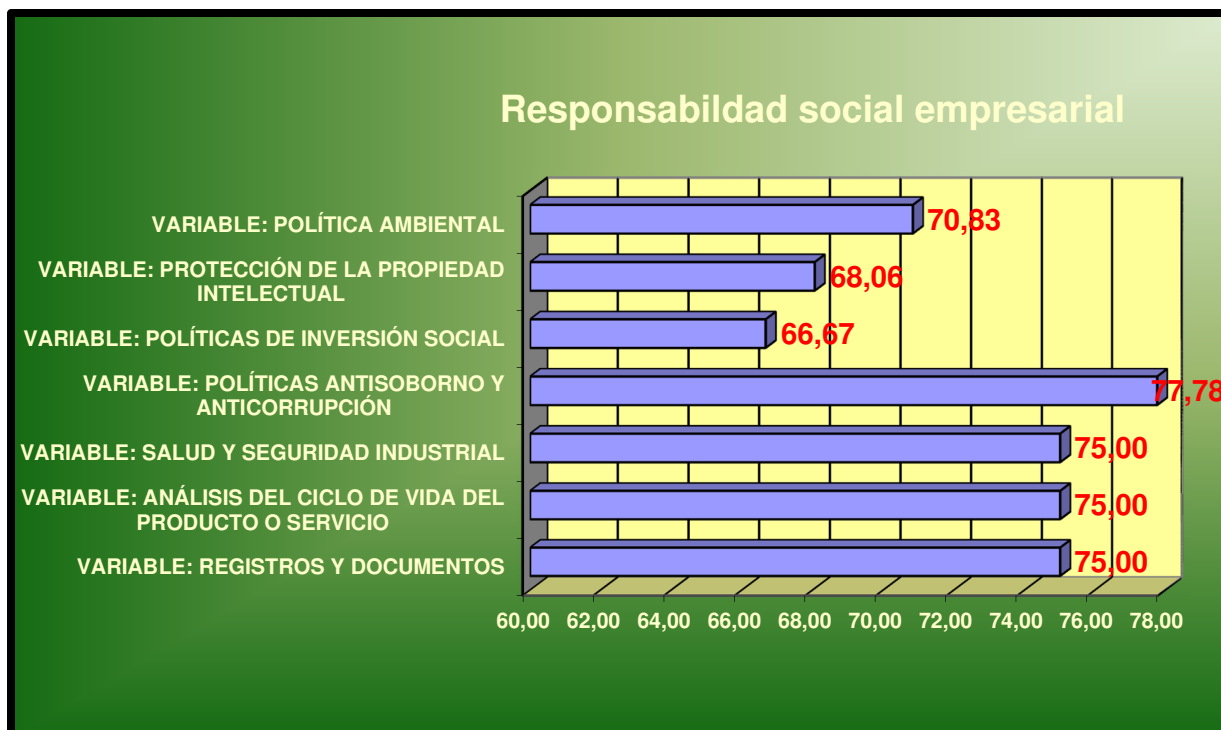


Gráfico 6 : MMGO Responsabilidad social empresarial  
 Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Mediante la aplicación de la matriz MMGO en la empresa Alambres y Mallas S.A, se evidencia que la variable política de inversión social es la que tiene menor participación con un 66.67 %, debido a que está implementando programas de mejoramiento de calidad de vida de las personas aledañas a la organización, al igual a comenzado a incentivar la participación de los colaboradores en proyectos de carácter social, pero aún no están bien definidos y falta colocarlas en práctica. Resaltando que la entidad es consciente de trabajar por el bienestar de la comunidad basado en un enfoque social.

Por otro lado, se destaca su compromiso con la salud y seguridad industrial al tener gran parte de los ítems evaluados en un estadio 3, reflejando que los servicios de ARL y EPS son utilizados adecuadamente. De la misma manera, cuenta con un sistema de señalización y sigue recomendaciones establecidas en estudios realizados. Además, emplea materiales reciclables tendientes a minimizar el impacto ambiental.

En cuanto a políticas de antisoborno y anticorrupción, la organización centra su atención en difundir a todo su personal principios éticos para ponerlos en práctica al interior de cada área, capacitando a cerca de ética ciudadana y responsabilidad social como parte de la estrategia empresarial.

## 11.2. Propuesta de mejora

Alambres y Mallas S.A establece en su política de talento humano el crecimiento personal y profesional permanente, garantizando un desarrollo sostenible y continuo en la empresa; haciendo partícipes a los colaboradores de los resultados obtenidos, ofreciendo un puesto de trabajo digno, estimulante, motivante y agradable.

En relación a lo anterior, se evidencia que existe un documento donde promueve la igualdad de oportunidades y una remuneración acorde a cada actividad; teniendo en cuenta el perfil profesional. A pesar de ello, el crecimiento continuo de los colaboradores no se refleja, debido a que hay preferencias hacia determinados grupos de la compañía, ocasionando niveles de desmotivación por parte de los colaboradores y poco compromiso en cuanto a responsabilidad social, al tener presente que esta busca el bienestar y progreso de todos los grupos de interés entre ellos el de su personal.

En ese sentido, es importante reevaluar y hacer seguimiento al contenido de la política de talento humano, dado a que no se cumple en su totalidad; impidiendo el logro de los objetivos personales y colectivos. Para ello, es necesario aplicar los procedimientos establecidos como el plan carrera que permite la promoción de colaboradores a un cargo acorde a su perfil profesional, experiencia y antigüedad en la compañía.

De esta manera, se incrementa el sentido de pertenencia y satisfacción personal, además, se minimizan riesgos y costos al contar con colaboradores que ya conocen las operaciones de la organización, generando valor agregado en cada una de sus funciones, así mismo, se contribuye al logro del objetivo que establece la política de convertirse en el mejor lugar para trabajar.

Por otra parte, la empresa promueve la mejora continua del desempeño ambiental en cada uno de sus procesos, orientada a disminuir la contaminación y obtener la certificación ISO 14001, trabajando en la clasificación y segregación de residuos, estimulando la reutilización de materiales como papel, cartón, plástico, vidrio, entre otros.

En cuanto al procedimiento y manejo del papel, este es reutilizado, almacenado, recolectado, pesado y posteriormente vendido. Por ello, es importante considerar un mejor destino y utilización del mismo, donde se creen alianzas con otras empresas encargadas de la producción y transformación, suministrando la materia prima para que retorne en productos requeridos por la

empresa. De esta manera, contribuye a la generación de empleo e ingresos en este sector, minimiza costos al obtener materiales a menor precio, evita requerimientos y sanciones ambientales, además, reduce el pago de impuestos al cumplir con la normatividad y mejoramiento del medio ambiente.

En ese sentido, para responsabilidad social es necesario realizar una propuesta de mejora que identifique las acciones a seguir, responsables, recursos y costos estimados con el fin de tomar decisiones pertinentes para el bienestar de la organización y la comunidad.

**Tabla 18**

*Propuesta de mejora RSE*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Verificación de proveedores en listas restrictivas	Seguimiento a proveedores en la página del ANLA	Analista de compras	Tecnológicos Humanos	3 meses	N/A
Promover la equidad en ascensos y contrataciones	Realizar seguimiento al cumplimiento de la política de TH	Directora de TH	Tecnológicos Humanos	6 meses	N/A
Disminuir la contaminación ambiental	Promover una buena utilización y destino de materiales reciclables	Coordinador de gestión ambiental	Tecnológicos Humanos	6 meses	N/A

*Nota:* Autoría propia

### 11.3. Indicadores

Los indicadores permiten medir la optimización de los procesos y el impacto que generan dentro de cada área, con el propósito de cumplir las metas trazadas.

**Tabla 19**  
*Indicadores RSE*

Nombre del indicador	Estado actual	Formula	Estado ideal
Evaluación ambiental de proveedores GRI 308	Se realiza evaluación de proveedores, verificando que no estén reportados en la página del ANLA.- Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	$\frac{\text{Número de proveedores evaluados}}{\text{Total de proveedores}}$	Solicitar a los proveedores como mínimo una certificación en norma ISO. Este indicador se realiza con el propósito de fomentar la responsabilidad social de los proveedores con el medio ambiente.
Diversidad e igualdad de oportunidades GRI 405-2	El crecimiento continuo de los colaboradores no se refleja, debido a preferencias hacia determinados grupos de la compañía.	$\frac{\text{Número de colaboradores que cumplen con la política TH}}{\text{Total colaboradores promovidos}}$	Incrementar el sentido de pertenencia, satisfacción personal y ser el mejor lugar para trabajar.
Porcentaje de reciclaje	Clasifica y segrega residuos, estimulando la reutilización de materiales. El papel es reutilizado, almacenado, recolectado, pesado y posteriormente vendido.	$\frac{\text{Total de materiales reciclados}}{\text{Total de materiales utilizados}}$	Obtener la ISO 14001 Minimizar costos Contribuir a la generación de empleo e ingresos. Reducir el pago de impuestos.

*Nota:* Autoría propia

Teniendo en cuenta que la variable de menor participación es la de inversión social, se propone la siguiente política:

Almasa es socialmente responsable como transformador y comercializador del acero, desde el punto de vista estratégico, contribuye al desarrollo de la sociedad a través de la generación de 200 puestos de trabajo y el pago responsable de impuestos, centrado en el cumplimiento del plan de vida del trabajador y enfocado en el progreso de la familia; mediante la participación de los hijos, teniendo como objetivo la integración por medio de espacios de recreación donde se afianzan los valores como marco de referencia a la cultura empresarial, para que sean incorporadas a la vida personal, dentro de los parámetros de sostenibilidad con el fin de optimizar la calidad de vida de los colaboradores.

La política de responsabilidad social integra objetivos para definir, diseñar e implementar estrategias, tomando el sector de Venecia, quienes se ven afectados por impactos ambientales generados por la actividad económica de la compañía; favoreciendo a los niños menores de cinco años y adultos mayores de sesenta, en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida, relacionada con la enfermedad respiratoria aguda; enfatizando sus esfuerzos en minimizar el riesgo, mediante la creación de una alianza con el hospital de Tunjuelito, llevando a cabo conferencias de sensibilización como manera preventiva, donde se resalte el cuidado de la salud además de realizar seguimiento a las personas afectadas.

## 12. Gestión financiera

### 12.1. Diagnóstico

En toda organización es fundamental la Gestión y la planificación financiera como instrumentos que facilitan la toma de decisiones, obteniendo información segura, fiable, oportuna y veraz, donde se involucre todos los procesos de la empresa.

En ese sentido, es necesario realizar uso adecuado de los recursos, buscando satisfacer las necesidades de la compañía, orientados al cumplimiento de su objeto social; mediante su capital de trabajo e infraestructura, incluyendo formas de inversión y financiación, además de un correcto manejo de información.

Por otro lado, Alambres y Mallas S.A desarrolla presupuestos, indicadores financieros y flujos de caja para determinar sus ingresos, costos, gastos; logrando la rentabilidad del negocio y la permanencia en el sector industrial.

Por ello, es importante determinar el punto de equilibrio en unidades y pesos, de cada uno de los productos haciendo énfasis en las estrategias de negocio para conseguir la mega propuesta por los gerentes.

Actualmente, el ente económico en su operación de compras requiere de una proyección a mediano plazo, para cumplir con las políticas y procedimientos propuestos por el Departamento encargado. Dado que su cadena de abastecimiento se realiza a diario dificultando las operaciones al no existir una planeación que determine la solvencia financiera.

Así mismo, mediante la aplicación de las razones financieras se identifica que la compañía necesita mejorar el proceso de cobranza, debido a la existencia de clientes morosos, afectando el indicador de recaudo establecido y por lo tanto la liquidez de la organización impidiendo el desarrollo continuo de las actividades. En consideración a lo anterior, es necesario crear estrategias para disminuir la cartera mediante el empleo de herramientas que contribuyan a una eficiente gestión y recuperación.

En ese sentido, se refleja el resultado de este indicador representado en miles de pesos:

$$\text{Rotación de cartera año 2015} \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas netas del periodo}} * 360 = \$ \frac{30.316.106}{175.952.367} * 360 = 62.03 \text{ Días}$$



$$\text{Rotación de cartera año 2016 } \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas netas del periodo}} * 360 = \frac{\$ 24.792.309}{\$ 178.483.495} * 360 = 50.01 \text{ Días}$$

De la misma manera, se observa que el capital de trabajo no alcanza a cubrir el 30% del pasivo corriente, dado que las coberturas de sus obligaciones son canceladas aún menor tiempo a la entrada del recaudo.

Capital de trabajo año 2015 Activo corriente – Pasivo corriente

$$\$ 87.574.290 - \$ 98.611.159 = (11.036.869)$$

Capital de trabajo año 2016 Activo corriente – Pasivo corriente

$$\$ 66.625.385 - \$ 83.016.029 = (16.390.194)$$

En cuanto al escenario óptimo, si se ejecuta una proyección de compras a mediano plazo; se refleja a través de la disponibilidad de recursos necesarios para cumplir con los objetivos y la operatividad del negocio sin afectar agentes externos, además de una mejor toma de decisiones.

Por otro lado, se puede conocer las necesidades reales para determinar los gastos y costos que permita medir las variaciones de un mes a otro, identificando los recursos financieros que se requieren. Para el proceso de cobranza se disminuyen los clientes morosos, reflejando más flujo de caja y liquidez de la compañía, optimizando los tiempos y movimientos para ejecutar otras tareas. Simultáneamente, en el capital de trabajo se estima que el activo corriente alcanza a cubrir gran parte de las obligaciones del pasivo corriente, esto como resultado de una buena gestión de cobranza.

En cuanto al escenario pesimista al no tener una adecuada planeación de compras, se pierde la trazabilidad de los costos y gastos, repercutiendo en las actividades de la organización, generando reprocesos e incumplimientos, por lo tanto, se disminuye la credibilidad hacia la organización. Con respecto a las cuentas por cobrar, se aumenta la morosidad de los clientes obstruyendo el pago oportuno de las obligaciones. Acerca del capital de trabajo se reduce como consecuencia de la no recuperación a tiempo de la cartera, generando un mayor nivel de endeudamiento.

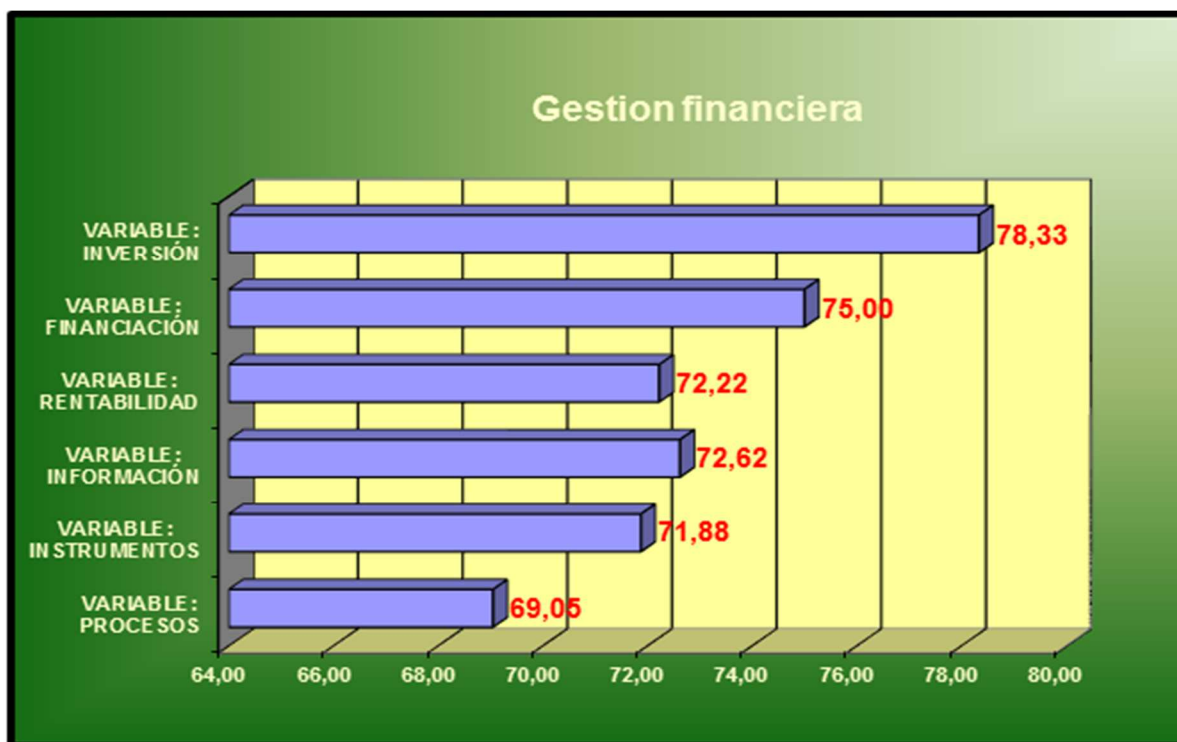


Gráfico 7: MMGO Gestión financiera  
Nota: Adaptado del modelo MMGO- (EAN, 2009)

Mediante la aplicación de la matriz MMGO se evidencia que la variable procesos, es la que tiene menor participación en un 69,05 %, debido a que la planeación se ejecuta por personal interno, sin contar con una auditoría externa donde se evaluó la trazabilidad y fiabilidad de los proyectos, por otra parte, el ítem de tesorería refleja que la administración de flujos de efectivo en la actualidad es realizada por esta área, con proyección a contratar un agente financiero que realice esta labor, con la finalidad de acelerar el ciclo del efectivo.

En cuanto a información, la organización se encuentra en un estadio 4 en inicio; al ser procesada haciendo énfasis en evaluación continua de la estrategia y generación de valor, logrando accesibilidad en las consultas y maximización del tiempo.

Es preciso resaltar que la contabilidad forma parte de la información en la entidad, identificando un amplio sistema en cuanto a la cadena de abastecimiento y atención a los clientes, orientada al cumplimiento y satisfacción del consumidor.

## 12.2 Propuesta de mejora

Empleando las herramientas financieras se hace uso eficiente de la proyección de compras, gestión de cobranza y capital de trabajo, en relación a lo anterior, el diagnóstico realizado sugiere una proyección de compras, orientado al manejo pertinente de los recursos, a la toma de decisiones en relación a situaciones presentadas con la finalidad de crear acciones preventivas y correctivas que ayuden a evitar situaciones inesperadas.

Por otro lado, para la gestión de cobranzas es necesario implementar nuevas herramientas de recaudo que faciliten este proceso, permitiendo la entrada de ingresos en un menor tiempo para ser invertidos en actividades que generen beneficios para la organización.

Así mismo, el capital de trabajo requiere una capitalización de efectivo generando un mayor cubrimiento de las obligaciones, disminuyendo sus niveles de endeudamiento para lograr mayor capacidad económica.

Para dar a conocer la propuesta de mejora correspondiente al módulo de gestión financiera, se crea esta tabla identificando datos relevantes a utilizar como objetivos, actividades a realizar, responsables, recursos, costos, entre otros.

**Tabla 20**  
*Propuesta de Mejora Gestión Financiera*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recurso	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimados
Medir la proyección de compras	Verificar las compras que estén acorde a lo solicitado, a los precios y cantidades, revisar la política de compras	Analista de compras	Humano tecnológico	Implementar la proyección de compras, verificar el cumplimiento	Quincena	N/A
Minimizar la cartera	Realizar gestión de cobro a clientes morosos, utilizando diferentes herramientas de recaudo	Cartera	Humano, tecnológico, financiero	Aumentar la liquidez de la caja	3 meses	N/A
Establecer los niveles mínimos de efectivo	Verificar las salidas de dinero mes a mes	Tesorería	Humano tecnológico	Realizar un comparativo y determinar el monto mínimo y máximo que se debe conservar en la caja	6 meses	N/A

*Nota:* Autoría propia

### 12.3. Indicadores

Para medir el cumplimiento de los objetivos creados en esta propuesta se emplea esta tabla de indicadores, con la finalidad de llegar a la meta esperada.

**Tabla 21**

*Indicadores gestión financiera*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta Esperada
Proyección de compras	Medir la proyección de compras	<u>Compras totales mensuales</u>  Compras proyectadas en el mes	Seguimiento y cumplimiento a la proyección en compras
Gestión de cobranza	Medir la gestión de cobranza	<u>Promedio de pago</u>  Promedio de recaudo	Disminuir la cartera vencida
Capital de trabajo	Medir los recursos financieros mínimos necesarios para realizar su operación	Activo corriente – pasivo corriente	Disponer recursos necesarios para ejecutar la operación

*Nota:* Autoría propia

### 13. Gestión de mercado

“La gestión de mercadeo se define como una filosofía de la organización al servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa” (Giraldo J. , 2005).

Por otra parte, Kotler como se citó en (Mauricio, 2009) considera que la gestión de mercados es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

En relación a estas definiciones se puede inferir que la gestión de mercados incentiva al estudio de los negocios, donde su objetivo principal es la satisfacción y expectativas del cliente encaminadas a proporcionar un valor agregado que los diferencie de los demás. Para ello, es necesario que las organizaciones comprendan cuales son las necesidades y deseos de los grupos de interés relacionados con el desarrollo de su objeto social.

Es así, como lo confirman (Millá, Lorenzo,Blázquez,Gómez y Molina, 2013) al expresar que el éxito de las organizaciones depende del desarrollo de las relaciones de valor que, además de atraer consumidores, consiga mantenerlos mediante la atención continuada a sus necesidades y deseos. Cualquier empresa debe tener claro que, si no hay consumidores, no es posible desarrollar una actividad de intercambio.

Motivo por el que Alambres y Mallas S.A centra su atención en la fidelización de clientes mediante estrategias de distribución a nivel local y nacional. Esto permite que la empresa llegue a diferentes zonas del país fortaleciendo el mercado.

En ese sentido, la organización ofrece un gran portafolio de productos, dado a conocer mediante un Catálogo entregado a cada cliente a través de los asesores comerciales y en caso de requerirlos se llevan como muestra para la observación. Cabe resaltar, que esta labor es desarrollada por los asesores comerciales quienes son el contacto directo con el consumidor y brindan la información del mercado.

En relación a lo anterior, se indaga sobre la competencia siendo este un punto primordial al requerir suficiente información, para tomar acciones que permitan abrir nuevos mercados y a su vez realizar un estudio basado en ofrecimientos innovadores, para que la empresa puede brindar como punto diferenciador de las demás.

También es importante resaltar que cuenta con página en internet [www.almasa.com.co](http://www.almasa.com.co) donde publica todos los productos para el desarrollo de la construcción, el agro y ferretería,

especificando en cada uno de ellos sus funcionalidades y divisiones, para que el cliente puede realizar los pedidos, haciendo uso de este medio.



www.almasa.com.co/descargas

Inicio Productos ▾ Servicios Noticias Nosotros Descargas Contacto 🔍

**1 - DL-Net**  
Es un programa gráfico diseñado para elaborar listas de figuración de acero de refuerzo de forma profesional, precisa y rápida.

**2- Formulario de Pedidos**  
Le invitamos a descargar el formulario para hacer su pedido.

**3 - Catálogo de Productos**  
ALAMBRE CON RECUBRIMIENTO

Ilustración 9: Página web Alambres y Mallas S.A

Nota: Alambres y Mallas S.A.

### 13.1. Diagnóstico

En gestión de mercadeo se aborda la matriz DOFA para realizar análisis y diagnóstico a la compañía, con la finalidad de identificar problemas presentes relacionados en este campo, de igual modo se utiliza el modelo CANVAS como instrumento guía en la creación de la propuesta de mejora referente a falencias identificadas.

**Tabla 22**  
*Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>Alambres y Mallas S.A</b>			
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Atención personalizada con los clientes	Errores en la entrega del producto	Crecimiento de la construcción en un 8%	La empresa tiene competencia que ofrece productos similares a la transformación y distribución del acero
Conocimiento y experiencia en el sector por más de 50 años	La gestión de mercadeo es realizada por los asesores comerciales y no por el área encargada	Economía de libre mercado TLC	Competencia en precios
Cuenta con certificados de calidad ISO 9001, en algunos productos	Algunos productos no cumplen con los procesos de calidad	Crecimiento en el sector agropecuario en un 3%	Entrada de productos provenientes de china.
Servicio posventa	Falta de iniciativa para abrirse a nuevos mercados	Buena acogida de los productos que oferta la empresa	Alto costo en la adquisición de materia prima

*Nota:* Autoría propia

Al realizar el estudio de gestión de mercado en la empresa Alambres y Mallas S.A se refleja que el control e investigación de mercados tienden a ser factores con influencia negativa,



entendiéndose con esto que falta fortalecer desde el Departamento encargado estas variables para cumplir con las finalidades de la compañía, debido a que esta actividad en el momento está a cargo de los asesores comerciales y no de personal calificado y capacitado para llevar a cabo esta función.

Por ello, el primer factor que incide es la falta de planeación, dado por aspectos como: Al ser un departamento Corporativo no se desarrolla un plan únicamente para la organización, sino que está ligada a otras compañías dentro del mismo grupo empresarial.

Por otro lado, la falta de investigación en más mercados hace que la toma de decisiones sea poco efectiva y que la información se desvíe a lo proyectado por la compañía.

Es así, que el marketing y el sistema de información de mercados en la organización son importantes para buscar la cobertura y ejecución, donde la empresa debe disponer de los recursos productivos, humanos, financieros para lograr la competitividad esperada.

En relación a lo anterior, es necesario tener un sistema de informes que permita a los directivos estar en continuo conocimiento del entorno económico. Según lo considera Lambin, citado en (Merino) este sistema contiene información recogida, generalmente de manera informal, del entorno y la competencia. Se trata, de hecho, “fuentes y medio que permitan a los directivos estar continuamente informados de la evolución del entorno económico, social y político del campo de actividad en el que opera la empresa y de evaluar permanentemente las fuerzas y las debilidades en el mercado de referencia”.

Por este motivo, se considera importante recolectar información en cuanto al entorno en que desenvuelve las actividades la empresa, para estar a la vanguardia de los cambios y sucesos que permitan llevar a cabo un plan de acción tendiente a minimizar riesgos y aumentar de una manera segura las ventas.

### **13.2. Propuesta de mejora**

Para el componente de gestión de mercadeo se precisa establecer una propuesta de mejora donde estén presentes los siguientes objetivos, que sirven como guía en el desarrollo de la misma.

### **13.3. Objetivo general**

Dar a conocer la importancia de tener un plan de gestión de mercado en la empresa Alambres y Mallas S.A.

### **13.4. Objetivos específicos**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la organización.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Alambres y Mallas S.A.

Establecer indicadores para la medición de la propuesta.

De acuerdo a las falencias encontradas y en relación al BSC Balance Score Card de la organización, es importante la ejecución de un plan de mercadeo como una propuesta de valor para ser una empresa más competitiva, permitiendo generar el crecimiento de ingresos en la compañía donde se incluyan factores como el buen precio, calidad, productos innovadores, entregas oportunas, atención eficiente, servicio postventa ágil y la satisfacción al cliente.

Por lo anterior, la relación con los consumidores se está llevando a cabo por la asesoría comercial a través de visitas personalizadas y servicio al cliente. A pesar de esta buena gestión se precisa minimizar la insatisfacción generada por las fallas en la entrega e inconsistencias de calidad del producto, llegando a causar detención de los procesos planteados, además del aumento en costos en que incurren ambas partes.

En ese sentido, se propone minimizar errores presentes en la entrega del producto, donde se capacite y difunda a los encargados del alistamiento del pedido, las afectaciones que trae para la empresa y para ellos mismos esta problemática. Con la finalidad de tomar conciencia de la importancia de ejecutar correctamente esta labor que desencadena en la satisfacción del cliente y por lo tanto, se incrementa la credibilidad en la compañía y disminución de costos por mercancía devuelta o atraso en los pagos de facturas, entre otros.

Por otra parte, es importante realizar el plan de mercadeo porque permite alcanzar la meta de la organización, que consiste en incrementar las ventas mínimo con el 15% anual, además, al ejecutar un adecuado estudio por el área idónea, se mejora el diseño ya existente de marketing identificando que parte de la segmentación puede incrementar la distribución de los productos, generando de esta manera beneficios para la empresa al dar a conocer en nuevos sectores la imagen y servicios que ofrece, proporcionando aumento de clientes al igual de ingresos para la compañía.

Para establecer objetivos orientados a la gestión de mercadeo de la empresa Alambres y Mallas S.A se utiliza la siguiente tabla mencionando las acciones a seguir, los recursos a utilizar, así como los responsables y costos para llevar a cabo esta propuesta.

**Tabla 23**

*Propuesta de mejora gestión de mercado*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Proporcionar personal calificado para el estudio de mercado	Vincular un profesional con experiencia en estudio de mercado	Talento humano y mercadeo	Financiero y Capital Humano	3 meses	10.500.000
Ampliar la segmentación del mercado	Realizar trabajo de campo en zonas no segmentadas	Mercadeo	Financiero, humano, y de publicidad	3 meses	2.000.000
Minimizar errores en la entrega del producto	Capacitar y dar a conocer las afectaciones que generan este tipo de errores	Jefe de área, talento Humano	Financiero, capital humano	1 Semana	80.000

*Nota:* Autoría propia

Para medir la ejecución de los objetivos planteados en la propuesta de mejora y la meta a la que se espera llegar, se han diseñado los siguientes indicadores para el área de mercadeo y de esta manera observar la efectividad de los mismos, en un tiempo determinado.

**Tabla 24**  
*Indicadores gestión de mercado*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Demanda de nuevos clientes	Aumento de clientes	NC= <u>No clientes que dejan el producto</u> No clientes visitados	Aumentar las ventas. Aumentar la distribución en sectores no ofertados.
Pedidos a conformidad	Errores en el alistamiento del pedido	PC= <u>Unidades solicitadas</u> Unidades entregadas	Satisfacción del cliente. Entrega de pedidos completos.

*Nota:* Autoría propia

## 14. Negociación y manejo del conflicto

El conflicto es entendido como un desacuerdo entre dos o más personas, que genera tensión al tener diferentes puntos de vista, objetivos, intereses, valores, entre otros, afectando de alguna manera la estabilidad emocional de la otra parte. Se presenta con frecuencia en el entorno laboral, ocasionando discordias, poca colaboración, así como fallas en la comunicación (Hunsaker y Alessandra, 2008).

Debido a lo anterior, es indispensable contar en las organizaciones con personal capacitado para que medie situaciones de conflicto y en lugar de agrandarlos, busque la mejor solución que beneficie a las partes involucradas, mostrando interés en ellas, escuchando, respetando sus puntos de vista, mediante el uso de la comunicación asertiva y reflejando la importancia que tienen los colaboradores en la compañía.

Por ello, en negociación y manejo de conflicto se utiliza como guía la encuesta EDCO y matriz LOFA que proporcionan herramientas e información valiosa para realizar un adecuado análisis e identificar problemáticas inmersas en la empresa Alambres y Mallas S.A, con la finalidad de crear propuestas de mejora que ayuden con el bienestar y armonía entre los colaboradores y directivos.

### 14.1. Diagnóstico

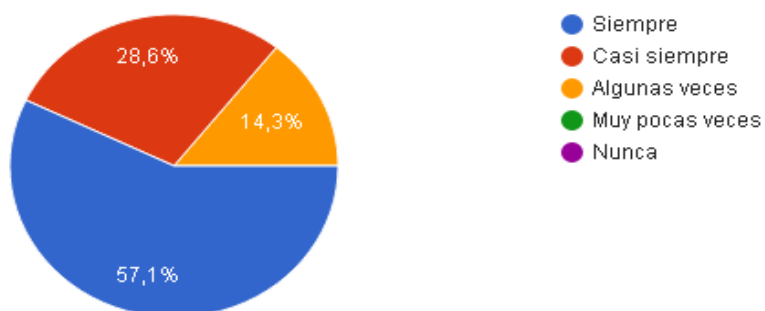
Para realizar el análisis y diagnóstico en cuanto a negociación y manejo de conflicto se utiliza la encuesta EDCO (escala de clima organizacional), aplicada a 21 colaboradores distribuidos en la parte administrativa, operativa y táctico operativo como operarios, Analistas de contabilidad, de cartera, servicio al cliente, compras, mercadeo, auditoria y asesores comerciales.

Las personas que contribuyeron a contestar la encuesta oscilan entre la edad de 21 años y 45 respectivamente, quienes llevan aproximadamente en la compañía entre 2 y 15 años de antigüedad, todos ellos con contrato directo por la compañía. El nivel de estudio de los participantes se encuentra en tecnológico, estudiantes de carreras universitarias y profesionales. Es importante resaltar que la mayoría tiene núcleo familiar casados, e hijos y contestaron la encuesta con gran interés.

Esta herramienta permite identificar conflictos al interior de la organización y dado al nivel de importancia y efectos se aborda el de mayor relevancia para la compañía, debido a ello solo se presenta la imagen de la problemática en la que se centra el desarrollo de esta investigación relacionada con este componente, con la finalidad de crear propuestas de mejora viables para la empresa.

### 31 ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?

21 respuestas



### 32 ¿Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas?

21 respuestas

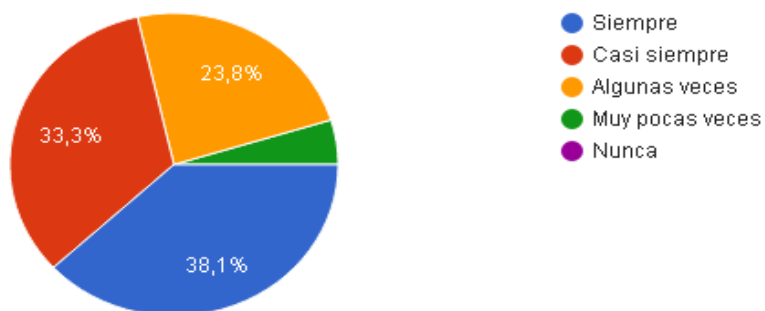


Gráfico 8: Encuesta EDCO  
Nota: Autoría propia

En negociación y manejo del conflicto se aborda la matriz DOFA con la finalidad de identificar problemas presentes relacionados en este campo, orientados a crear una propuesta de mejora.

**Tabla 25**  
*Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>Alambres y Mallas S.A</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Pago oportuno de la nómina.	Las capacitaciones realizadas no cumplen a cabalidad con el objetivo de la compañía	Oferta de diferentes programas especializados en manejo de conflicto	Falta de valoración de las capacitaciones
Cumplimiento en horarios de trabajo	Falta de compromiso de los colaboradores	Aumento de profesionales enfocados en el clima organizacional	Falta de motivación de los colaboradores
Plataforma única para liquidación de nómina	Falta de sentido de pertenencia hacia la empresa	Experiencia y retroalimentación de otras empresas	Conflictos entre colaboradores
Facilidad en préstamos para vivienda y estudios	Falta de colaboración y comunicación entre áreas de la organización		Imagen negativa de la empresa
Prima legal y extralegal	Rotación de personal		Perdida de personal en cargos críticos
Actividades de integración en ocasiones especiales	No se asumen responsabilidades por parte de los colaboradores		Proceso de selección no adecuado
	Limitaciones de liderazgo		

*Nota:* Autoría propia

En la actualidad las empresas se someten a continuos cambios, así como a estar en capacidad de adaptarse al entorno, por ello, para permanecer vigente se debe cumplir con los objetivos de una manera eficaz y eficiente, creando ventajas competitivas ante otras organizaciones en cuanto

a la parte humana, financiera y tecnológica. Por otro lado, la comunicación se considera como la base fundamental de toda interrelación, haciendo alusión a lo anterior se precisa que los colaboradores conozcan cómo se ejecutan y cumplen las metas de la organización.

Al realizar el análisis de la encuesta aplicada, en la compañía Alambres y Mallas S.A, se identifica que los colaboradores conocen las metas, pero desconocen cómo se están ejecutando para cumplir con los objetivos y la meta de la organización.

Este conflicto se genera por falta de comunicación, claridad y liderazgo desde la alta gerencia al grupo de colaboradores, ocasionando desinterés, falta de trabajo en equipo, rotación de personal compromiso y responsabilidad.

Dado lo anterior, se han presentado discusiones entre grupos, comunicación no asertiva, individualismo, no solo afectando el nivel interno de la compañía sino también externamente, involucrando especialmente a clientes y su entorno, afectando la credibilidad e imagen de la organización, así como la productividad y su situación financiera.

Es importante aclarar que entre más directo y oportuno sea el contacto con el personal, favorece el desempeño laboral evitando comentarios que degradan la ejecución de sus tareas. Cabe desatacar que los colaboradores son el eje fundamental de las empresas por ende es necesario recordar los valores corporativos, así como la sensibilización de la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y su importancia dentro de la compañía.

Por ello, es indispensable comunicar oportunamente y hacer partícipes a los empleados en cuanto a cambios e información relevante concerniente con el desarrollo de sus actividades, ejecución y cumplimiento de metas. De esta manera se sentirán a gusto, aumenta su compromiso y responsabilidad, desarrollan mejor sus actividades permitiendo que las estrategias y los logros se cumplan. Esto genera un conocimiento más amplio de debilidades, fortalezas limitantes y oportunidades, obteniendo mejores resultados no solo económicos sino también invita a reconocer los aportes de cada uno de ellos desde su experiencia y profesionalismo.

Se puede enfatizar la importancia de aprovechar los recursos tecnológicos como las TIC para facilitar la comunicación en la compañía porque sirve para interpretar las respuestas que proporcionen los colaboradores, además al difundir los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa da confianza al grupo de trabajo.

Para mayor entendimiento de la problemática evidenciada se emplea esta tabla que describe los elementos del conflicto presentes en la empresa evaluada.



**Tabla 26**  
*Contextualización del conflicto*

<b>Contextualización</b>	
<b>Elementos del Conflicto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conflictos</b>	Los colaboradores desconocen cómo la empresa está logrando las metas
<b>Síntomas</b>	Desinterés por parte de los empleados. Falta de trabajo en equipo. Individualismo
<b>Causas</b>	Retraso en la ejecución de las tareas. Reprocesos en diferentes áreas. Comunicación no asertiva.
<b>Pronostico</b>	Afectación de la credibilidad e imagen de la organización, así como la productividad y su situación financiera.
<b>Actores</b>	Gerente, talento Humano, jefes y colaboradores.
<b>Factores que intervienen</b>	Externos: Clientes y proveedores Internos: Liderazgo, Comunicación, motivación, actitudes, opiniones, TIC.
<b>Alcance</b>	Encaminar a los colaboradores en la visión de la organización dando aclaración a roles, tareas y valor agregado. Dar a conocer como se están ejecutando las actividades para cumplir con los objetivos de la organización. Se espera mejorar la comunicación buscando acuerdos y soluciones, generando toma de decisiones confiables, enfocadas al mismo objetivo en común.
<b>Proceso (etapas)</b>	Crear espacios de intereses donde se den a conocer los planes para cumplir con los objetivos en la organización. Involucrar a los colaboradores en las tareas para el cumplimiento de los objetivos.

*Nota:* Autoría propia

En cultura organizacional se hace análisis a través de la aplicación de la matriz MMGO tomando las variables de liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento, y creación de un entorno vital.



Gráfico 9 : MMGO Cultura organizacional  
Nota: Adoptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Para la empresa Alambres y Mallas S.A la variable liderazgo, es la que tiene menor porcentaje dando como resultado 66,67% en cuanto a la calificación de todo el componente, debido a que no se ha establecido por parte de la alta gerencia, un análisis, proyección y divulgación de cómo se ejecutan las metas para cumplir con la visión de la compañía. Dado a este concepto, el personal, aunque siente compromiso con la organización no identifica el desarrollo de las mismas.

Cabe señalar otra variable como la competencia acorde con la estructura, donde se resalta el trabajo realizado por Talento Humano a cada uno de los colaboradores, plasmando el perfil de cada uno de ellos, especificando roles y funciones dentro de la organización.

En contexto se trabaja en nuevos proyectos con los empleados donde se destaca la innovación en sus áreas para mejorar el desarrollo de sus actividades, mediante un instrumento llamado RIEC- Reducir, incrementar, eliminar, crear, permitiendo que estos den a conocer sus ideas, sean

expuestas y posteriormente se premien y ejecuten; lo anterior facilita el desarrollo de una cultura armónica de trabajo.

Es importante resaltar que la organización cuenta con macroculturales como planeación, sinceridad, valor agregado, facultamiento pleno, premio al alto desempeño, indicadores entre otros, orientados a que los colaboradores sientan compromiso de responsabilidad y cumplimiento a cada una de ellas.

#### **14.2. Propuesta de mejora**

En un mundo globalizado en el que están inmersas las compañías, es necesario transmitir y hacer partícipes a los colaboradores de cómo se ejecutan los planes y estrategias, en relación al cumplimiento de metas y objetivos de la organización, empleando recursos como los correos de interés para que la alta gerencia comunique los avances obtenidos.

Por otro lado, en los espacios abiertos se encuentran televisores digitales donde se puede dar a conocer mediante videos institucionales el detalle de lo realizado, de esta manera se informa oportunamente al personal la ejecución y cumplimiento de lo establecido, generando en ellos interés por los logros conseguidos.

Por consiguiente, al alinear las metas individuales de los colaboradores con los objetivos planteados en la organización, contribuye a que sientan confianza y realicen mejor sus actividades, genera incluso el desarrollo de nuevas ideas, competencias sanas entre el personal para crear oportunidades de crecimiento dentro de la misma compañía, beneficiando todas las partes involucradas.

Cabe resaltar, que la alta gerencia debe tener presente la importancia del liderazgo, debido a que es determinante para el éxito de la empresa y es quien tiene la aceptación para guiar y transmitir a los colaboradores las metas de la organización, así mismo el de resolver los conflictos que puedan surgir.

Para establecer objetivos orientados a la negociación y manejo de conflictos de la empresa Alambres y Mallas S.A se utiliza la siguiente tabla en la que se mencionan las acciones a seguir, los recursos a utilizar, así como los responsables y costos para llevar a cabo esta propuesta.

**Tabla 27**

*Propuesta de mejora negociación del conflicto*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Dar a conocer como se están logrando las metas de la compañía.	Crear espacios por parte de Talento humano y gerencia para dar a conocer los avances de la organización.	Gerencia, Talento Humano y jefes de la organización.	Capital Humano, financiero y Tecnológicos	12 meses	N/A
Crear sinergia en los grupos de trabajo.	Encaminar a todos los colaboradores a la misión y visión de la compañía	Gerencia, Talento Humano y jefes de la organización	Capital Humano	6 meses	N/A
Utilizar las TIC como instrumento de apoyo	Dar a conocer como se están realizando las metas a través de videos y ayudas visuales	TIC	Tecnológicos	6 meses	18.000

*Nota:* Autoría propia

### 14.3. Indicadores

Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, la negociación y manejo de conflictos; se hace uso de esta tabla de indicadores para evaluar la certeza de las metas y sus alcances.

**Tabla 28**

*Indicadores negociación del conflicto*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Socialización de metas	Conocimiento de metas alcanzadas	$SM = \frac{\text{Número de metas alcanzadas}}{\text{Total metas proyectadas}}$	Comunicar las metas propuestas y logradas de la compañía.
Capacitaciones	Capacitaciones realizadas.	$C = \frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones propuestas}}$	Cumplir con mínimo 40 horas de capacitación anuales.
TIC	Número de colaboradores enterados de los resultados de la compañía por medios audiovisuales.	TIC: $\frac{\text{Total impacto de las tic}}{\text{Total de las tic}}$	Aprovechar en un 95% la totalidad de las herramientas, obteniendo una comunicación efectiva.

*Nota:* Autoría propia

## **15. Gestión de operaciones y logística**

La logística cumple un papel muy importante en las entidades debido a que es la encargada de la custodia de los materiales y productos hasta su destino final. Serra (2005) Considera:

La logística empresarial abarca la planificación, la organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenaje de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, y de los flujos de información involucrados en estas actividades. (p. 14)

En ese sentido, se entiende que para tener una adecuada organización de materiales y productos destinados a producir un bien o servicio, orientados en cumplir las expectativas y necesidades de los clientes, es preciso hacer una oportuna planeación en todas las etapas de este proceso, además de integrar un buen sistema de información, tendientes a evitar errores en el transcurso de cada actividad, con la finalidad de hacer uso eficiente de los recursos.

Debido a lo anterior, se ve la importancia de abordar este campo en la empresa Alambres y Mallas S.A realizando un diagnóstico mediante la aplicación de la matriz MMGO que permite identificar falencias en el proceso logístico, para crear una propuesta de mejora que contribuya a generar valor para la organización.

### **15.1. Diagnóstico**

En gestión de operaciones y logística se hace análisis a través de la aplicación de la matriz MMGO tomando las variables de planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales y recursos, control, competencia e indicadores logísticos y sistemas de información.

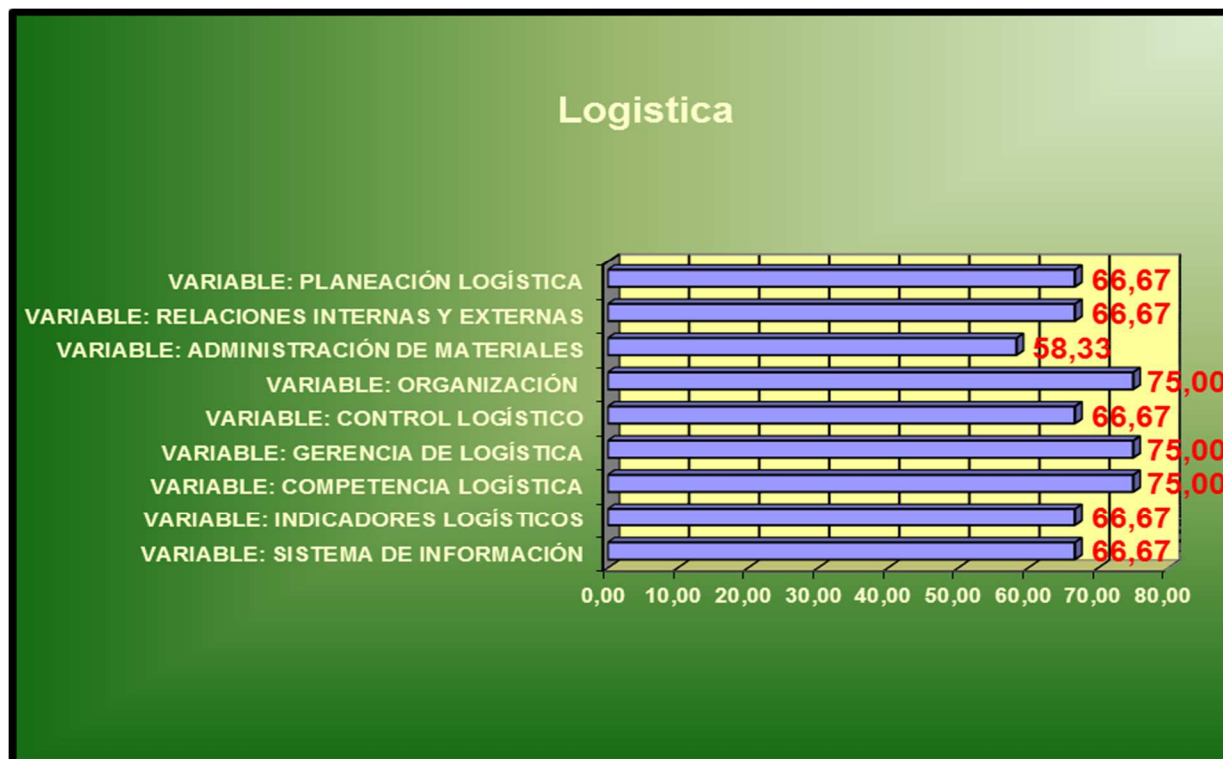


Gráfico 10 : MMGO Logística

Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Para Alambres y Mallas S.A, la variable Administración de materiales es la de menor participación obteniendo un 58,33% en comparación a relaciones internas y externas, organización, gerencia logística, sistemas de información, entre otras. Evidenciando de esta manera falencias en el área de planeación, al no ejecutar una proyección de compras a mediano plazo; estas se realizan de acuerdo a las necesidades de la compañía, impidiendo el logro de los objetivos, metas de la organización y la adecuada toma de decisiones.

Por otro lado, la planeación logística se encuentra en un estadio 3 en desarrollo, confirmando que los procesos e indicadores empleados son buenos y podrían mejorar en el desarrollo de las actividades, buscando la excelencia en esta parte operativa a través de su Jefe de Logística, mediante el almacenaje, transporte y posteriormente la distribución final de los productos a los clientes.

Por ello, se resalta la importancia de los sistemas de información al permitir que la organización lleve un control adecuado de su stock, costos, materiales, tiempo de rotación de la mercancía, entre otros, haciendo más eficiente este proceso productivo.

Así mismo, se evidencia que para cumplir con la alineación estratégica de la compañía se da el valor e integración de los proveedores a la organización, mediante evaluaciones anuales y la realización de actualizaciones, permitiendo conocer la capacidad que tienen las empresas para suministrar variabilidad en productos requeridos; buscando los mejores beneficios en precio, calidad y servicio. Además, es importante la validación de todos los requisitos legales vigentes e historiales en los sistemas de información, para tener una visualización de su desempeño en el mercado y de esta manera minimizar riesgos para la organización.

## **15.2. Propuesta de mejora**

De acuerdo al análisis realizado es necesario una adecuada planeación logística donde se proyecte a largo plazo las compras; midiendo a través de indicadores la ejecución de las mismas. Resaltando que esta área debe tener presente las metas y objetivos de la compañía y así continuar en la búsqueda de los resultados esperados.

Por otro lado, mediante un presupuesto se determinan los recursos destinados para dichos gastos, con el fin de medir de un mes a otro las variaciones y de esta manera tomar acciones preventivas y correctivas. Esta planeación estratégica de compras permite ver las necesidades reales y la capacidad de endeudamiento en esta área.

Sin embargo, para cumplir lo anteriormente expuesto es preciso tener un conocimiento amplio de los proveedores, inventario de almacén, condiciones del mercado, presupuesto de producción y materias primas, orientados a optimizar los recursos y determinar costos y gastos para una adecuada toma de decisiones. Se resalta que la empresa cuenta con el apoyo tecnológico que facilita el control de los inventarios.

Para establecer objetivos orientados a la gestión de operaciones y logística de la empresa Alambres y Mallas S.A, se utiliza la siguiente tabla mencionando las acciones a seguir, recursos a emplear, así como responsables y costos para llevar a cabo esta propuesta.



**Tabla 29***Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Implementar proyección de compras para medir la variación de los gastos	Crear un presupuesto de compras.	Jefe de compras	Tecnológicos Capital humano	2 meses	4.000.000

*Nota:* Autoría propia**15.3. Indicadores**

A continuación, se expone un indicador de compras para mejor e implementar correctamente la gestión de operaciones y logística con el propósito de evaluar y medir su efectividad en la empresa Alambres y Mallas S.A.

**Tabla 30***Indicadores gestión operaciones y logística*

Nombre indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Compras	Variación de gastos	$C = \frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Total valor solicitud de compras}}$	Disminuir los costos y gastos para la compañía.

*Nota:* Autoría propia

Para determinar el tiempo estimado en el desarrollo de los objetivos se propone el siguiente cronograma

**Tabla 31**  
*Cronograma*

CRONOGRAMA							
OBJETIVOS	15 Días	1 Mes	2 Meses	3 Meses	6 Meses	10 meses	12 Meses
<b>GESTIÓN ESTRATEGICA</b>							
Incrementar la gestión de cobranza para mejorar la rotación de cartera							
Disminuir fallas en la entrega del producto para incrementar la satisfacción del cliente							
<b>ENTORNO ECONOMÍCO</b>							
Minimizar errores en la entrega del producto							
Detectar defectos del producto antes de la entrega							
Incrementar la gestión de cobranza para mejorar la rotación de cartera							
<b>TALENTO HUMANO</b>							
Elaborar mecanismos para mejorar la comunicación en la organización en un 60%							
Mejorar el trabajo en equipo en un 65%							
Informar a los colaboradores la forma en que logran los objetivos							
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO</b>							
Verificación de proveedores en listas restrictivas							
Promover la equidad en ascensos y contrataciones							
Disminuir la contaminación ambiental							
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>							
Medir la proyección de compras							
Minimizar la cartera							
Establecer los niveles mínimos de efectivo							
<b>GESTIÓN DE MERCADO</b>							
Proporcionar personal calificado para el estudio de mercado							
Ampliar la segmentación del mercado							
<b>NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO</b>							
Dar a conocer como se están logrando las metas de la compañía.							
Crear sinergia en los grupos de trabajo.							
Utilizar las TIC como instrumento de apoyo							
<b>GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA</b>							
Implementar proyección de compras para medir la variación de los gastos							

Nota: Autoría propia

La siguiente tabla es utilizada para determinar el presupuesto que necesario en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de los módulos.

**Tabla 32**  
*Presupuesto*

<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
Incrementar la gestión de cobranza	Adquirir plan de datos, para enviar mensajes que recuerden el pronto vencimiento de la obligación	Plan mensual de 60.000	3 meses	60.000
Disminuir fallas en la entrega del producto	Reinducción a las funciones y procesos de la compañía	Refrigerio de 2.000 para 40 colaboradores de área de despacho	1 semana	80.000
	Crear incentivo al personal de la planta operativa	Bono trimestral de 30.000 a 10 colaboradores que se destaquen	12 meses	1.200.000
				<b>1.340.000</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>				
Realizar talleres de concientización de la comunicación y su importancia en la empresa.	Asistencia de 100 trabajadores	Refrigerio de 2.000 para 100 asistentes	1 semana	200.000
Crear espacios libres para actividades de integración	Invitar a 100 colaboradores a desayuno con la gerencia días programados	Promedio desayuno 3.500 para 100 personas	3 meses	350.000
Realizar reinducción de personal donde se dé a conocer la misión, visión y planes de la compañía	Entregar recordatorio de la reinducción a 150 asistentes	Entrega de folletos y esferos, promedio de costo \$ 3.000 para 150 empleados	2 semanas	450.000
Crear espacios de integración deportivas, culturales, entre los diferentes grupos de trabajo	Organizar torneo de futbol 5 con la participación de 8 equipos	Alquiler de cancha sintética por 2 horas 60.000 durante 8 días	2 semanas	480.000

Reconocer cada trimestre el buen desempeño de un colaborador mediante un pequeño incentivo/ detalle	Adquirir un detalle con un costo estimado de 30.000, para ser entregado por el jefe de área o gerente	4 detalles al año , cada uno a \$ 30.000	12 meses	120.000
				<b>1.600.000</b>

<b>GESTIÓN DE MERCADEO</b>				
Proporcionar personal calificado para el estudio de mercado	Vincular profesional con experiencia en estudio de mercado, salario estimado \$ 3.500.000	Contratar 1 persona para esta labor durante 3 meses	3 meses	10.500.000
Ampliar la segmentación del mercado	Realizar trabajo de campo en zonas no segmentadas	Gastos en pasajes y viáticos por 3 meses para el profesional contratado, promedio de 666.666 al mes	3 meses	1.999.998
				<b>12.499.998</b>
<b>NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTO</b>				
Utilizar las TIC como instrumento de apoyo	Dar a conocer como se están realizando las metas a través de videos y ayudas visuales	Proyectar presentaciones de interés general, grabadas en una memoria en las pantallas de los tv	6 meses	18.000
<b>GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA</b>				
Implementar proyección de compras para medir la variación de los gastos	Crear presupuesto de compras	Contratar los servicios de una persona experimentada durante 2 meses. Valor mes \$ 2.000.000	2 meses	4.000.000
				<b>19.457.998</b>

Nota: Autoría propia

## Conclusiones

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la empresa Alambres y Mallas S.A, además de analizar e identificar problemáticas en las diferentes áreas de la organización, que no cumplen con sus procesos o que presentan fallas en algunos de ellos, creando posibles propuestas de mejora para cumplir con la visión de la organización.

Para ello se realizan matrices como la MMGO, DOFA, MEFE, entre otras, aplicadas a diferentes know-how como instrumentos de trabajo, que determinan las variables de menor y mayor porcentaje buscando la mejora continúa en los procesos de la compañía.

Por consiguiente, se identifican las áreas que deben mejorar, como el proceso de operaciones y logística donde el sistema de compras no se desarrolla a través de una proyección a largo plazo, sino por el contrario va en la medida que así requiera; generando cuellos de botella y por lo tanto retraso en las entregas.

En el área de Talento Humano y negociación de conflictos se emplea la encuesta EDCO que permite evaluar el clima organizacional, como resultado se observa que los colaboradores no conocen como se están ejecutando las metas para cumplir con la visión de la compañía, al igual se aprecia la falta de trabajo en equipo afectando la operatividad y el logro de los objetivos, reflejando poco sentido de pertenencia y una disminución de las buenas relaciones laborales.

Por otro lado, en el módulo Gestión de mercadeo de acuerdo a las variables se evidencia que se debe integrar al procedimiento ya existente, un estudio de mercado y su entorno, direccionado por profesionales para enriquecer, innovar e incursionar en nuevos mercados enfocado al aumento en las ventas.

Como resultado, en entorno económico se ha generado aumento de PQR, por falta de concientización del personal al realizar los cargues de los productos, que impide cumplir con las expectativas de los clientes, además de mejorar la tecnificación en el proceso de producción, apuntando a la eficiencia del sistema.

Por lo anterior, se ve afectado el proceso de Gestión financiera y sus áreas relacionadas como cartera, por bajo recaudo y tesorería por limitado flujo de efectivo, dado que en ocasiones no se logra el proyectado establecido, de acuerdo a los indicadores de liquidez realizados.

Por consiguiente, se identifica que la variable del entorno de país tiene baja participación originando incertidumbre en cuanto a políticas gubernamentales.

En cuanto a políticas de inversión social, Alambres y Mallas S.A no tiene definido un programa que beneficie a la comunidad aledaña al sector, basado en mitigar afectaciones generadas por su operación; En la actualidad la organización se encuentra desarrollando la participación de los colaboradores, coordinadores y gerentes, para avanzar en esta implementación. Así mismo, se propone que los proveedores cuenten como mínimo con una certificación en ISO orientados a reducir el porcentaje de contaminación.

Por último, se plantean indicadores de gestión, con la finalidad de medir el cumplimiento de objetivos y actividades propuestas en los procesos donde se evidencian aspectos a mejorar. Mediante esta herramienta se evalúa oportunamente el desempeño de las tareas fijadas, contribuyendo a tomar acciones preventivas y correctivas, así como a una adecuada toma de decisiones orientadas al logro de las metas, enfocadas a generar valor para la compañía, colaboradores y clientes.

## Recomendaciones

A partir de la investigación y como proceso de mejora se debe realizar seguimiento a las actividades ejecutadas por cada uno de los operarios, haciendo énfasis en el cumplimiento de cada una de ellas y de esta manera cumplir con la Mega de la organización, que consiste en duplicar el valor de las ventas y ofrecer a los clientes un servicio excepcional.

Por otro lado, es necesario revisar los procedimientos para el despacho de la mercancía antes durante y después del cargue, además de buscar estrategias que permitan ejecutar de una manera adecuada el conteo de los productos, buscando satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas del cliente.

Así mismo, se resalta la importancia de un estudio de mercado para cautivar más clientes ampliando el portafolio de productos, contribuyendo a la expansión en más zonas de país y aumentando las ventas, dando a conocer los certificados de calidad como la ISO 9001 y las NTC, tomando estas como ventaja de competitividad en el mercado para generar confianza y credibilidad con los clientes.

En otro sentido es necesario crear entornos saludables para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, con la finalidad de cumplir con la política de Talento Humano en convertirse en el mejor lugar para trabajar, siendo una estrategia de innovación para construir ventajas competitivas internas y para lograr los objetivos trazados.

En cuanto a los PQR, una vez mejorado este proceso basado en disminución de notas crédito, se recomienda el seguimiento al recaudo y flujo de efectivo en el área financiera. Cabe señalar, que cada proceso forma parte de un engranaje y por ello es indispensable aportar la mayor colaboración y disposición para cumplir con la visión de la compañía.

Estas recomendaciones son un eje fundamental para fortalecer el conocimiento de los colaboradores y de mejora continua para cada uno de los procesos cumpliendo con el ciclo PHVA que genera tomar las acciones correctivas y evaluar los resultados alineados a la estrategia de la organización.

## Referencias

- Administración, G. y. (s.f.). Planear el futuro mediante la gestión estratégica. Recuperado el 02 de 04 de 2017, de Gestión y Administración:  
<https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Amaya, J. (2005). Gerencia Planeación & Estrategia. Colombia: Prospectiva. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de  
<https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&dq=gerencia+planeacion+%26+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjrgOfBIPjUAhWE2SYKHWt1AdwQ6AEIIDA#v=onepage&q=gerencia%20planeacion%20%26%20estrategia&f=false>
- Anaya, J. J. (2007). Logística Integral. Madrid: ESIC. Recuperado el 16 de 05 de 2017, de  
[https://books.google.com.co/books?id=a4Tq\\_7Pmc04C&printsec=frontcover&dq=definicion+de+logistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDwcPE8vTTAhULfiYKHcJLDGwQ6AEILTAC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=a4Tq_7Pmc04C&printsec=frontcover&dq=definicion+de+logistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDwcPE8vTTAhULfiYKHcJLDGwQ6AEILTAC#v=onepage&q&f=false)
- Arias, F. (2006). En El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Armijo, M. (06 de 2011). Planificación estratégica. Recuperado el 16 de 05 de 2017, de Cepal:  
[http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Asociación Latinoamericana Del Acero. (04 de 07 de 2017). Exportaciones de acero desde china a América Latina. Recuperado el 05 de 07 de 2017, de Alacero:  
<https://www.alacero.org/es/page/en-cifras/importaciones-desde-china>
- Balestrini, M. (1997). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Ballou, R. (2004). Logística Administración de la cadena de suministro. México: Pearson. Recuperado el 26 de 03 de 2017, de  
<https://books.google.com.co/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%ADstica+Administraci%C3%B3n+de+la+cadena+de+suministro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjh7o2cxf3UAhWERiYKHVeLAroQ6AEIIDA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%20Administraci%C3%B3n%20de%20la%20ca>



- Barrio, González, Padín, Peral, Sanchez y Tarín. (s.f.). El estudio de casos. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de Universidad Autónoma de Madrid:  
[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)
- Betancourt, J. (2002). Gestión Estratégica Navegando hacia el Cuarto Paradigma. Porlamar. Recuperado el 28 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA105&dq=conceptos+de+gestion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUK EwivveOryvrSAhXDzVQKHbMSDzMQ6AEIGDAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20gestion%20estrategica&f=false>
- Bravo, J. J. (20 de 03 de 2007). Universidad ICESI. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de Administración de recursos de distribución:  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/217/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/217/html)
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). blogspot. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Cantador, Jaraiz, Madera, Monasterio y Sánchez. (2009). Métodos de Investigación en Educación Especial. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de Estudio de casos:  
[https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/EstCasos.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos.pdf)
- Carazo, P. M. (1994). El método de estudio de caso. Estrategia. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Carreto, J. (2009). Etapas de la Planeación Estratégica. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de Planeación Estratégica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html>
- Chandler, A. D. (1962). eumed. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Chiavenato, I. (2001). California: Interamericana de Colombia. Recuperado el 15 de 08 de 2017
- Chiavenato, I. (2001). Administración proceso administrativo. California: ISBN. Recuperado el 16 de 08 de 2017

- Chiavenato, I. (2001). Administración proceso administrativo (Tercera ed.). California: Interamericana de Colombia. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <https://issuu.com/mariarosaledesmamattes/docs/172587979-idalberto-chiavenato-admi>
- Chiavenato, I. (09 de 2012). Gestión del talento humano. Recuperado el 07 de 06 de 2017, de Wordpress.com: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). Gestipolis. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- Cristancho, F. (03 de 07 de 2014). Elementos básicos para diseñar una estrategia. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de acsendo.blog: <http://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/>
- Cristancho, F. (02 de 18 de 2016). Recuperado el 27 de 05 de 2017, de <http://blog.acsendo.com/3-pasos-para-alinear-su-talento-humano-con-las-metas-de-su-empresa/>
- Cristancho, F. (18 de 02 de 2016). Recuperado el 27 de 05 de 2017, de <http://blog.acsendo.com/3-pasos-para-alinear-su-talento-humano-con-las-metas-de-su-empresa/>
- David, F. (2003). Administración Estratégica. Mexico: Pearson.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=CONCEPTOS+DE+ADMINISTRACION+ESTRATEGICA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjykoecqOTUAhVBeCYKHSAL0Q6AEIIDA#v=onepage&q=CONCEPTOS%20DE%20ADMINISTRACION%20ESTRATEGICA&f=false>
- David, F. R. (2004). wordpress. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Diaz, J. (01 de 07 de 2015). Elementos clave en la logistica de una empresa. Recuperado el 01 de 05 de 2017, de Negocios y Emprendimiento: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/elementos-clave-logistica-de-una-empresa.html>

- Diccionario de la Real Academia Española. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Duany, A. (24 de 02 de 2010). Gestión del conocimiento. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de Econlink: <http://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion/definicion>
- EAN. (Agosto de 2009). Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones. En EAN, MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (pág. 700). Bogota D.C . Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- Educar. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica (Novena ed.). México: Pearson educación. Recuperado el 16 de 10 de 2017, de [https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA112&dq=matriz+mpc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyls7Uw\\_XWAhXEQyYKHYf9AvkQ6AEIJTAA#v=onepage&q=matriz%20mpc&f=false](https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA112&dq=matriz+mpc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyls7Uw_XWAhXEQyYKHYf9AvkQ6AEIJTAA#v=onepage&q=matriz%20mpc&f=false)
- Giraldo, J. (16 de 02 de 2005). Teoría del mercadeo. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-mercadeo/>
- Giraldo, J. (s.f.). GERENCIA ESTRATEGICA. Recuperado el 02 de Abril de 2017, de GERENCIA ESTRATEGICA: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Gómez, G. S. (2008). Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida. León: Del Blanco. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de [https://books.google.com.co/books?id=mNuUduFpNNEC&pg=PA11&dq=definicion+cadena+de+suministros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-ibjl\\_-3SAhVLwiYKHWoTDIIQ6AEIKDAD#v=onepage&q=definicion%20cadena%20de%20suministros&f=false](https://books.google.com.co/books?id=mNuUduFpNNEC&pg=PA11&dq=definicion+cadena+de+suministros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-ibjl_-3SAhVLwiYKHWoTDIIQ6AEIKDAD#v=onepage&q=definicion%20cadena%20de%20suministros&f=false)

- Gonzalez, D. (02 de 08 de 2010). Planeación Estratégica de la Cadena de Suministro.  
Recuperado el 26 de 03 de 2017, de Cadena de Suministro y Logística:  
<https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/08/02/planeacion-estrategica-de-la-cadena-de-suministro/>
- Hofer, D. E. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts,. St. Paul : West Pub. Co.  
Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hunsaker y Alessandra. (2008). El nuevo arte de gestionar equipos. Barcelona: Deusto.  
Recuperado el 26 de 07 de 2017
- Hurtado, I. y. (1998). Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio. Venezuela:  
Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- Instituto tecnológico de sonora. (2013). Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial.  
(M. E. Parra, Ed.) El buzón de pacioli(81), 9. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de  
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Jose Ever Castellanos, M. C. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia.  
Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(3), 37-38. Recuperado el 23 de 05 de  
2017, de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). [file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto\\_0981.pdf](file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf).  
(M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de  
[file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto\\_0981.pdf](file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf)
- Lopez, A. (03 de 08 de 2012). Fundamentos de sistemas de información. Recuperado el 05 de 05  
de 2017, de Personal: <https://www.uv.mx/personal/artulopez/files/2012/08/03-Fundamentos-de-SI.pdf>
- Martinez, P. C. (25 de 02 de 2011). Estudio de Caso. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de Centro  
de escritura:  
<http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>
- Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Oceano Azul . (G. E. Norma, Editor) Recuperado el 15  
de Octubre de 2015, de La Estrategia del Oceano Azul : <http://www.sistema-secreto.com/000-descargas/La%20Estrategia%20del%20Oceano%20Azul.pdf>

- Mauricio, A. (18 de 04 de 2009). Gestion de mercados. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de Gestion de mercados:  
[http://gestiondemercadosmao.blogspot.com.co/2009/04/definicion\\_18.html](http://gestiondemercadosmao.blogspot.com.co/2009/04/definicion_18.html)
- Merino, J. (s.f.). La investigación de mercados en la empresa. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de La investigación de mercados en la empresa:  
[http://eprints.ucm.es/11230/1/La\\_Investigaci%C3%B3n\\_de\\_Mercados\\_en\\_la\\_Empresa.pdf](http://eprints.ucm.es/11230/1/La_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados_en_la_Empresa.pdf)
- Millá, Lorenzo,Blázquez,Gómez y Molina. (2013). Fundamentos de Marketing. Madrid: ESIC.
- Minervino, J. (18 de 05 de 2013). Conflicto y negociación. Recuperado el 07 de 06 de 2017, de Escuela de organización industrial:  
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/18/conflicto-y-negociacion-3/>
- Ministerio de trabajo. (2014). Decreto del Sistema de Gestión. Recuperado el 25 de 09 de 2017, de Mintrabajo: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Decreto%201443.pdf>
- Ocampo, J. D. (11 de Marzo de 2017). [juliangiraldo.wordpress.com](http://juliangiraldo.wordpress.com). Recuperado el 19 de 05 de 2017, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). degerencia. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: [http://www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa)
- Pelekais, C. (2000). Métodos cualitativos y cuantitativos: diferencias y tendencias. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de Publicaciones. urbe. edu:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1200/2491>
- Pérez , J. (2009). Definición de Logística. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de Definición. De: <http://definicion.de/logistica/>
- Pérez , J. (s.f.). Definición de Logística.
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). academia. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de [www.academia.edu.co](http://www.academia.edu.co):  
[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)
- Pérez, J. (2009). Definición de Logística. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de Definición. De: <http://definicion.de/logistica/>
- Pérez, J. (2009). Definición de Logística. Obtenido de Definición.De: <http://definicion.de/logistica/>

- Pilot. (10 de 07 de 2008). Gestión de la cadena de suministro. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de Issuu: [https://issuu.com/ajajazz/docs/manual\\_de\\_logistica](https://issuu.com/ajajazz/docs/manual_de_logistica)
- 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. (13 de 02 de 2017). Colombia repunta, el plan para impulsar la economía. Recuperado el 25 de 03 de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-repunta-el-plan-del-gobierno-para-la-economia-503362>
- Portafolio. (13 de 02 de 2017). Colombia repunta, el plan para impulsar la economía. Recuperado el 25 de 03 de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-repunta-el-plan-del-gobierno-para-la-economia-503362>
- Portafolio. (13 de 02 de 2017). Colombia repunta, el plan para impulsar la economía . Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-repunta-el-plan-del-gobierno-para-la-economia-503362>
- Prieto, J. (2014). Gestión estratégica organizacional. Ecoe. Recuperado el 18 de 04 de 2017
- Puerto, D. (05 de 2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Ramirez , A. (30 de 08 de 2014). Características principales de la logistica. Recuperado el 01 de 05 de 2017, de Prezi: <https://prezi.com/r9lx1tu-tmny/caracteristicas-de-la-logistica/>
- Robusté, F. (2005). Logística del transporte. Barcelona: Edicions UPC. Recuperado el 02 de 05 de 2017
- Rodelo, C. (10 de 2013). Proceso de Trefilado. Recuperado el 09 de 07 de 2017, de Escuela Colombiana de Carreras Industriales: <https://www.google.com.co/search?q=trefilado&oq=trefilado&aqs=chrome..69i57j0l5.4085j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Rubio y Villaroel. (s.f.). Gestión de Pedidos y Stock. España: Aula Mentor. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=1C8bAgAAQBAJ&pg=PA70&dq=preparacion+d>

e+pedidos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi3gYftm-7SAhVDOiYKH8MDAsQ6AEIKTAD#v=onepage&q=preparacion%20de%20pedidos&f=false

Rubio, C. (07 de 2012). Gestión Estratégica Organizacional. Recuperado el 18 de 04 de 2017, de Universidad EAN:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3>

Saavedra, J. (Junio de 2005). ECONOMIA Y ADMINISTRACION No 64. Recuperado el 02 de 04 de 2017, de Administración Estraetegica: Evolución y Tendencias:

<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Sainz, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.

Salcedo, M. (07 de 2014). Análisis del mercado internacional del hierro y el acero. Recuperado el 26 de 03 de 2017, de Estudios Económicos Camacol:

[http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%20%2059\\_Julio%202014.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%20%2059_Julio%202014.pdf)

SANTIAGO, M. (s.f.). La investigación de mercados en la empresa. Recuperado el 04 de Mayo de 2017, de La investigación de mercados en la empresa:

[http://eprints.ucm.es/11230/1/La\\_Investigaci%C3%B3n\\_de\\_Mercados\\_en\\_la\\_Empresa.pdf](http://eprints.ucm.es/11230/1/La_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados_en_la_Empresa.pdf)

Santos, I. S. (2006). Logística y Marketing para la Distribución Comercial. Madrid: Esic.

Recuperado el 19 de 05 de 2017, de

[https://books.google.com.co/books?id=fFUFMBIkmcEC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%ADstica+y+Marketing+para+la+Distribuci%C3%B3n+Comercial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3x\\_X3webUAhVEKyYKHahGC6EQ6AEIITAA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%20y%20Marketing%20para%20la%20Distr](https://books.google.com.co/books?id=fFUFMBIkmcEC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%ADstica+y+Marketing+para+la+Distribuci%C3%B3n+Comercial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3x_X3webUAhVEKyYKHahGC6EQ6AEIITAA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%20y%20Marketing%20para%20la%20Distr)

Saucedo, R. (07 de 2001). Cadena de suministro. Recuperado el 19 de 05 de 2017, de

Universidad Autonoma de Nuevo Leon: <http://eprints.uanl.mx/4883/1/1020145686.PDF>

Serra, D. (2005). La logística empresarial en el nuevo milenio. Barcelona: Ediciones Gestión

2000. Recuperado el 18 de 04 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=n-qkIVoHP7UC&pg=PA14&dq=concepto+de+gestion+de+operaciones+y+logistica&hl=e>

- s&sa=X&ved=0ahUKEwjGgKfX\_qzUAhVFSSYKHdd8Ad0Q6AEIQTAG#v=onepage  
&q=concepto%20de%20gestion%20de%20operaciones%20y%20logistica&f=false
- Siglo, E. n. (04 de 04 de 2017). Prevención por reforma tributaria. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de El nuevo siglo: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-2016-construccion-crecera-4-4-en-2017-camacol>
- Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Madrid: Ediciones Morata, S.L. Recuperado el 26 de 05 de 20017, de <https://books.google.com.co/books?id=WZxyAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estudio+de+caso&hl=es&sa=X&sqi=2&pj=1&ved=0ahUKEwjX1fjusI7UAhXGSyYKHSc-DsEQ6AEIjAA#v=onepage&q=estudio%20de%20caso&f=false>
- Sonora, I. T. (s.f.). Concepto de Sistema de Información. Recuperado el 25 de 03 de 2017, de Introducción a los Sistemas de Información: [http://biblioteca.itson.mx/oa/dip\\_ago/introduccion\\_sistemas/p3.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/p3.htm)
- Torres , F. (2015). Planeación Estratégica. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>
- Transporte, M. d. (2015). Decreto 348. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
- transporte, M. d. (s.f.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En Art. 4. COLOMBIA. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
- Vila, P. (29 de 03 de 2016). Trefilado. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Trefilado>
- Virtual, E. (s.f.). Induccion a la Teoria de Juegos. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/cursecon/juegos/>



**Lista de gráficos**

Gráfico 1 Exportaciones	39
Gráfico 2 MMGO Direccionamiento estratégico	59
Gráfico 3: MMGO Entorno económico	67
Gráfico 4 Matriz de perfil competitivo	72
Gráfico 5 Estrategia océano azul	75
Gráfico 6 MMGO Responsabilidad social empresarial	91
Gráfico 7: MMGO Gestión financiera	98
Gráfico 8 Encuesta EDCO	110
Gráfico 9 MMGO Cultura organizacional	114
Gráfico 10 MMGO Logística	119

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1 Línea del tiempo	36
Ilustración 3 Logo de Alambres y Mallas S.A	48
Ilustración 4 Ubicación de la empresa	52
Ilustración 5 Ubicación de la empresa	52
Ilustración 6 Instalaciones Alambres y Mallas SA	54
Ilustración 8 Siembra de árboles	89
Ilustración 9 Protección del ambiente	90
Ilustración 10 Certificación fundación planet	90
Ilustración 11 Página web Alambres y Mallas S.A	103

### Lista de tablas

Tabla 1: Formulación del problema	16
Tabla 2 Marco legal	42
Tabla 3 Análisis DOFA Empresa Alambres y Mallas S.A	57
Tabla 4: Estrategias DOFA	58
Tabla 5 Propuesta de mejora gestión estratégica	62
Tabla 6 Indicadores gestión estratégica	63
Tabla 7 Indicadores Económicos	65
Tabla 8 Matriz Pestel	69
Tabla 9 Matriz MEFE	70
Tabla 10 Matriz MPC	72
Tabla 11 Cinco fuerzas de Porter	74
Tabla 12 Propuesta de mejora entorno económico	78
Tabla 13 Indicadores entorno económico	79
Tabla 14 Propuesta de mejora gestión del talento humano	84
Tabla 15 Propuesta de mejora gestión del talento humano	85
Tabla 16 Propuesta de mejora gestión del talento humano	86
Tabla 17 Indicadores de gestión del talento humano	87
Tabla 18 Propuesta de mejora RSE	93
Tabla 19 Indicadores RSE	94
Tabla 20 Propuesta de Mejora Gestión Financiera	100
Tabla 21 Indicadores gestión financiera	101
Tabla 22 Matriz DOFA	104
Tabla 23 Propuesta de mejora gestión de mercado	107
Tabla 24 Indicadores gestión de mercado	108
Tabla 25 Matriz DOFA	111
Tabla 26 Contextualización del conflicto	113
Tabla 27 Propuesta de mejora negociación del conflicto	116
Tabla 28 Indicadores negociación del conflicto	117
Tabla 29 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	121

Tabla 30 Indicadores gestión operaciones y logística

121

Tabla 31 Cronograma

122

Tabla 32 Presupuesto

123